

コロナ禍における職場のメンタルヘルスシリーズ

テレワークにおけるいきいき職場の マネジメント: 3つの柱

この講義の対象となる方

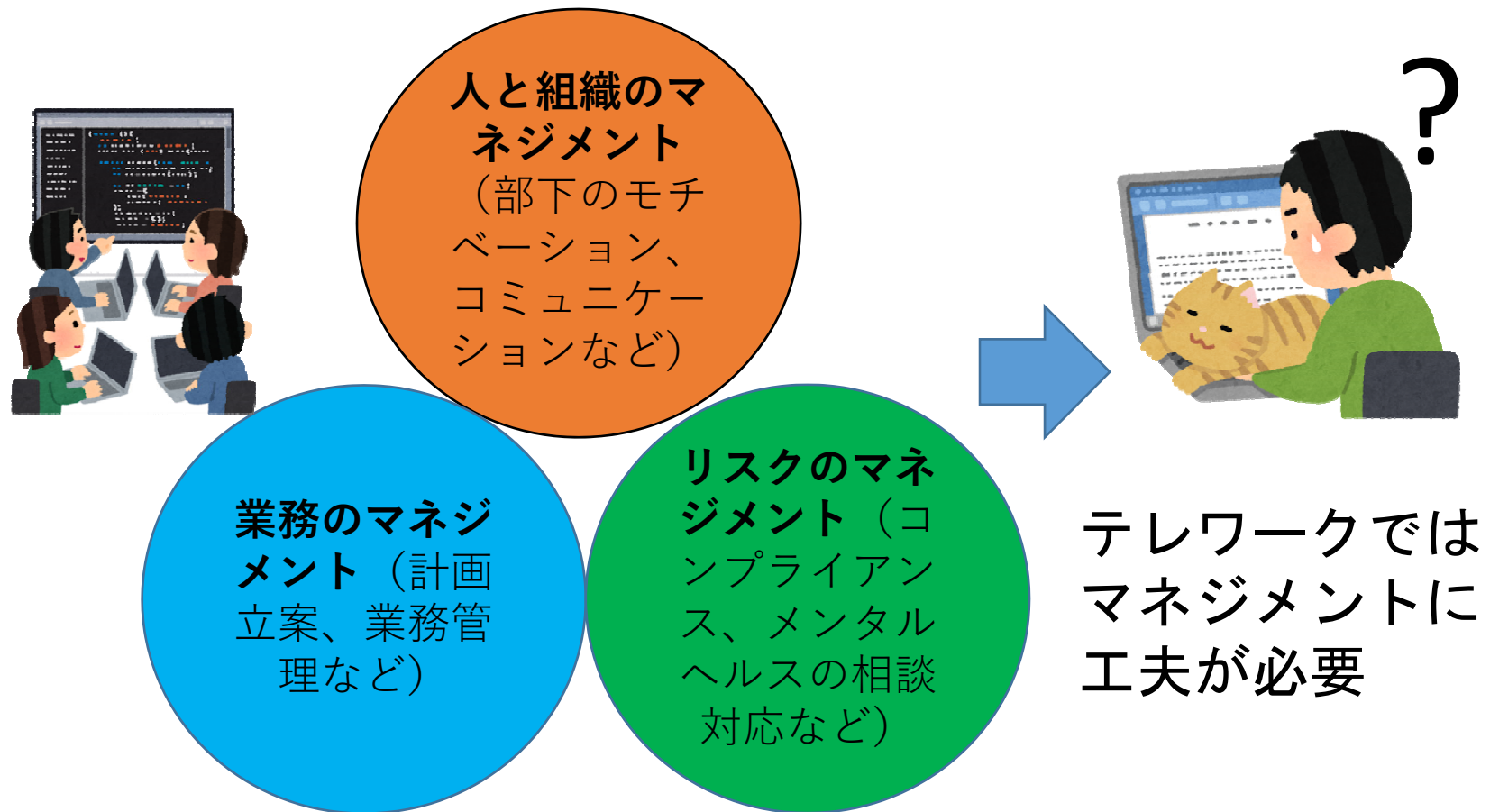
- 管理監督者
- 人事労務担当者

東京大学大学院医学系研究科・教授
川上憲人

作成日:2021年2月



「チームとして成果を出す」職場のマネジメント: 3つの柱



参考：東京商工会議所ビジネスマネジャー検定

<https://www.kentei.org/bijimane/>

テレワークの課題は 「コミュニケーション」と「信頼感」の低下

管理職の心配

「生産性が下がっているのではないか」 48%
「報連相をすべき時にできないのではないか」 33%
「仕事をサボっているのではないか」 33%

部下の心配

「オフィスより仕事がはかどらない」 39%
「上司・同僚・部下に相談しにくい」 29%
「サボっていると疑われているのではないか」 28%
「残業申請がしにくい」 27%



テレワークを行っている職場では

- 上司と部下あるいは同僚の間で、コミュニケーションの低下がおきやすい
 - 連絡や会議の決定内容を勘違いする
 - 業務の進捗状況が見えない
 - ちょっとした相談ができにくい
 - テレワークしている上司・同僚と出勤している部下との間にも発生しうる
- テレワークを行っている職場では、従来以上に機会を設け、コミュニケーションをとる必要がある



テレワーク職場でのコミュニケーションの工夫（１）会議や面談の方法

- オンライン会議システムを利用して
 - １対１のオンライン面談を持つ
 - 職場のメンバー全員でのオンライン会議を持つ
 - オンライン会議システムを常時接続し相談しやすくする
- 出勤日を利用して
 - １対１の面談の機会を持つ
- 定期的な会合や面談
 - 朝礼の実施
 - 勤務終了時のグループでの会合
- 文書化
 - 決定事項や指示などを議事録やメモなどの書面にして関係者で確認する



テレワーク職場でのコミュニケーションの工夫（2）オンラインツールでの対応

- 上司からは部下に、「この前の仕事良かったよ」「ありがとう」「お疲れさま」などのポジティブな声かけをはっきりとする
- 話しやすい雰囲気づくりのために、上司は映像オンで、うなずき、ジェスチャーを意識的に増やす
- 雑談も大事なコミュニケーションと考える
- メール、チャットなどでの業務へのフィードバックや質問への回答は、速やかに行う

上司からの積極的なコミュニケーションが必要



テレワーク下で特にコミュニケーションに配慮しておくべき部下

- 新入社員や異動してきた者
 - 十分に仕事や職場に慣れるひまなくテレワークに
 - 仕事の目標ややり方、職場の基本ルール、チームや従業員の業務分担や相互関係について説明する機会を設ける
- 一人暮らしや単身赴任などの従業員
 - 人との日常的なコミュニケーションが少なくなっていることもある
 - 上司から、あるいは同僚の間で、声かけ、雑談などのコミュニケーションが確保されるように配慮する

テレワークにおける業務のマネジメント

1. 業務管理

- オンラインツールなどの活用で、業務の内容および進捗の見える化
- 上司から指示は明確に。必ずフォローアップして部下の理解を確認
- 部下の業務評価の基準の明確化

2. 労務管理

- 業務の開始・終了時にメールやチャットなどで連絡を交わすなど、部下の労働時間を把握
- テレワークであっても休憩時間の付与は必要
- 時間外・休日・深夜労働時間帯にメールに回答させたりしない

個々の部下にあわせて業務のマネジメント

- 上司に報告、連絡、相談することを職場で共通にルール化
- 部下の特徴にあわせての指示
 - オンラインツールでの発言や相談が苦手な部下には、発言や相談を促しポジティブなフィードバックを与える、チャット・メール・電話など他のツールも活用する
 - スケジュール管理が苦手な部下には、定期的な報告をすることを業務の一部に組み込む
- 個別の相談、サポートの機会の設定
 - 仕事の進捗状況や部下のつまづきやすい点などを考慮
 - タイミングよく個別に話す機会を設け、仕事上の困難や不安のサポートをする

【注意】 過剰な業務管理にならないために

- 部下の状況が把握しずらいと、上司はつい過剰に業務管理してしまいます。
 - 過剰な業務管理はハラスメント扱いされる可能性があるがあるので注意する必要があります。
- コミュニケーションの工夫
 - 共通理解：コミュニケーションが取りにくいことがテレワークの課題であることを部下と共有しておく
 - ポジティブな関係づくり：上司から部下に、「ありがとう」「お疲れさま」などの声かけをする
- ルール化の工夫
 - 定期的に報告して進捗を伝えることをルール化する
 - 上司だけでなく、チームのメンバー全員がお互いの業務に関する情報を交換するようにルール化する

テレワーク中の部下のメンタルヘルス不調への気づきと相談対応

1. 部下の「いつもと違う」変化に気づく
 - 勤怠の変化、仕事の進み方の変化がポイント
 - 出勤時よりも小さな変化でもあれ？と思う
2. 部下に声をかけて、話を聴く
 - できるだけ顔を合わせて
 - オンライン会議システムの顔出しで
 - 出勤日を使って
3. 会社の相談窓口（産業医、看護職、人事など）につなぐ
 - 小さなことでも遠慮せずに！



テレワークでもすべきことはたった3つ！

【まとめ】

テレワークにおけるいきいき職場づくりのためのマネジメント

人と組織のマネジメント

- 従来以上にコミュニケーション
- オンライン会議システムを利用して
- 定期的な面談、ルールの設定、文書化などの仕組みづくり

業務のマネジメント

- 業務の見える化、指示の明確化、評価基準の明確化
- 労働時間の把握、時間外に業務を指示しない

リスクのマネジメント

- テレワーク中の部下のメンタル不調の早期発見・対応
- すべきことはたった3つ！



マネジメントを工夫して、テレワークでもいきいき職場づくりを

テレワークにおけるいきいき職場のマネジメント: 3つの柱ーおわり

- 使用条件について
 - この動画は無償で、リンクあるいはダウンロードして使用いただけます。
 - 著作権は川上憲人にあります。公開はCC BY NCです（著者表示、非営利のみ、配布・改変可）
 - 本動画の利用に関し、トラブルが発生した場合、利用者又は第三者に損害が生じた場合であっても、本サービスが利用者の自己責任のもと利用されるものであることに鑑み、著作者は、損害賠償その他一切の責任を負担致しません。
 - 本動画の内容は著作者の知識、経験に基づくものであり、必ずしも科学的根拠に立脚したものでない場合があります。
 - 本動画の提供は事前の通告なく提供を中止することがあります。
- 関連するサイト
 - 新型コロナウイルス感染症に関わる全国労働者オンライン調査(E-COCO-J)
<https://plaza.umin.ac.jp/heart/e-coco-j/>
 - 新型コロナウイルス感染拡大防止のために自宅で過ごす方に向けたメンタルヘルス情報サイト「いまここケア」
<https://imacococare.net/>
- 謝辞
 - 本動画の作成にあたり東京大学TOMH研究会メンバーからの助言をいただきました御礼申し上げます。
<https://www.tomh.jp/>

