

テレワークにふさわしい働き方 フリーランスのように働く

M&I コンサルティング

井上実

コロナ禍でテレワークへの移行を行っている企業が多くなっている。特に IT 企業はパソコン仕事が多くテレワークとの親和性が高いため、移行率が高い。オフィスに出社する機会が減ったため、定期代を賄う通勤手当の支給をやめ実費精算にしたり、テレワークを行うための通信費用を賄うテレワーク手当に変更したりする IT 企業も出てきた。

はたして、IT 企業のテレワークに問題はないのだろうか？問題は、IT 企業に限らず、テレワークにはテレワークにふさわしい仕事のやり方があり、それが、従来の日本企業の多くで行われてきた仕事のやり方と異なるということ。テレワークにふさわしい働き方、それは、「フリーランスのように働く」ことだと思う。

1. フリーランスの働き方

フリーランスの働き方は、仕事する前に、仕事のゴールをお客様と合意し、ゴールに至る道筋を明らかにしたうえで、すべき仕事の内容・量・難易度を見積、自分でできるという見通したったら、世間相場やお客様事情を加味して見積者を作成しお客様へ提示。見通しが立たなかったら辞退する。

注文を受けたら仕事を実施。事前に依頼した以外の資料提供や情報提供を原則お客様へ依頼することなく、仕事を行い、合意したゴールに合致する成果をお客様へ納期までに納入。ゴールに一致していることをお客様が確認したら、代金を請求し入金されたら完了となる。これらの作業を個人で責任を持って行うのがフリーランス。個人が独立して、原則周りの力を借りずに、自己責任で仕事を行う。

このような働き方がテレワークでは求められる。

いままでは、仕事の依頼に対して、「どこまで何をやればこの仕事は終わるのか」というゴールを明確にせずに、仕事を始めてしまい、完成したものがお客様の期待していたものと違いトラブルになったり、仕事に対する見積があまく、見落とした作業が途中で見つかり、作業量が増え、最悪納期に間に合わなかったりという事態を招くこともあった。

このような事態を避けるため、お客様とのコミュニケーション機会を増やし、疑問を持ったら随時質問することで解消してきた。客先に常駐し仕事するのは、随時お客様とフェイス・トゥ・フェイスでコミュニケーションが取れる最高の環境だ。アジャイルソフトウェア開発の原則でも、「情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法はフェイス・トゥ・フェイスで話をするです。」と書かれているように、フェイス・トゥ・フェイスで話をする以上のコミュニケーション手段はない。

しかし、テレワークでは客先に常駐することはできず、随時の質問も難しくなる。オンライン会議ツール、チャット、メールなどがあっても、常時コミュニケーションの取れる状態ではない。事前に時間を確保してもらって、質問したいことをまとめて聞くようにしなければならない。質問の頻度もできるだけ少なくしないと、相手の仕事を邪魔することになる。

また、同僚や上司との随時のコミュニケーションもテレワークでは難しくなる。事前に時間を確保してもらい、質問したいことをまとめて聞くようにしなければならないのはお客様に対してと同様だ。「ちょっとすみません。これなんですけど…」とか、「ああ、わからない。ねえ、ちょっと教えて。」というようにいままで気楽にしていた質問がテレワークではできない。したがって、仕事は同僚や上司の助けを借りずに、自己完結できるようにしなければならない。できそうもない仕事は受けてはいけない。

テレワークで働く人の評価も、従来のオフィスで働いていた人に対する評価と変える必要がある。フリーランスのように評価しなければならない。

フリーランスの評価は仕事の成果である。成果がお客様の期待に反している場合は、受け入れてもらえず、最悪、代金は支払われない。また、二度と仕事の依頼は来なくなる。成果をあげるために仕事にかかった時間は評価に関係ない。かかった時間が長かろうが短かろうが、同じ成果であれば同じ評価である。運・不運も関係ない。

日本の多くの企業は、仕事にかかった時間に対して報酬が支払われるのが中心で、成果に対して報酬が支払われる企業は少なく、昇進などに反映させている企業が多い。これが、日本企業の労働時間の長さ、時間当たり生産性の低さにつながっている。

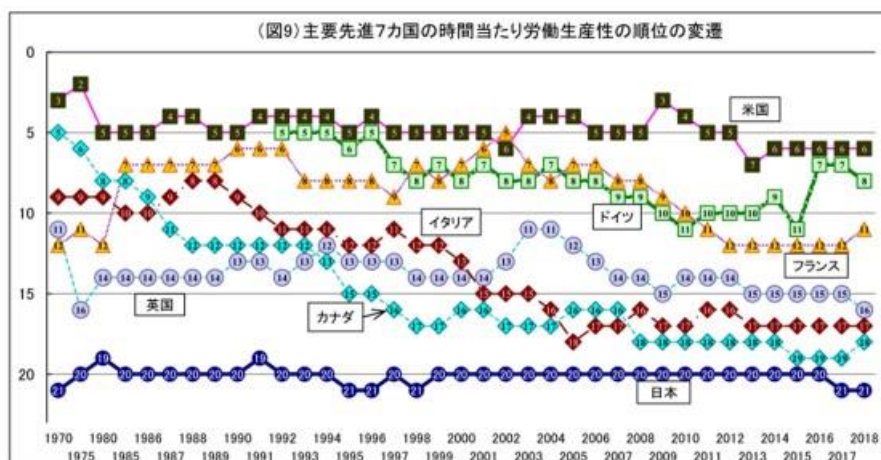
日本の生産性 OECD35か国中21位



[出典]日本生産性本部著、「労働生産性の国際比較2019年版」
http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2019.pdf

All rights reserved copyright Minoru Inoue

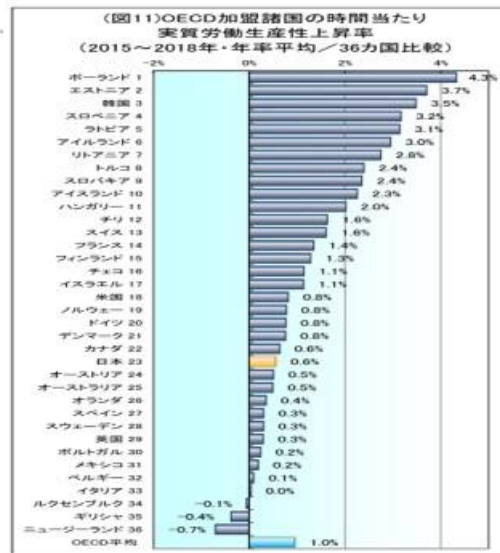
主要先進7か国で最下位



[出典]日本生産性本部著、「労働生産性の国際比較2019年版」
http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2019.pdf

All rights reserved copyright Minoru Inoue

改善もしていない



【出典】日本生産性本部著、「労働生産性の国際比較2019年版」
http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2019.pdf

All rights reserved copyright Minoru Inoue

労基法の問題もあるが、テレワークを進めるのであれば、時間管理をやめ、成果管理に変えていく必要がある。

テレワークで働くには、「フリーランスのように働く」ことが求められる。では、多くの人は「フリーランスのように働く」ことができるだろうか？答えは否。コロナ禍という突然発生した事態で始まったテレワークで、いきなりフリーランスのように働けと言ってもそれは無理だろう。では、どのような手を打っていくべきなのだろうか？

まずは、「フリーランスのように働く」プロセスを学び、OJTにより日々トレーニングしていくことが必要だ。

2. フリーランスのように働くプロセス

「フリーランスのように働く」プロセスは次のとおり。

(1) 仕事を打診されたとき

①依頼内容を理解しゴールを描き、依頼者に描いたゴール内容を説明し、依頼者が期待している内容と一致しているかを確認する。相違する場合には、質問し説明を求め、再度ゴールを描き確認を求める。依頼者とゴールが一致するまで、これを繰り返す。

②ゴールが一致したら、ゴールに至るために必要な仕事を洗い出し、それらを実行するうえで必要なモノ、情報、知識、スキルが自分にあるか、無い場合にはどのようにして調達するかを検討する。依頼者に提供してもらうものがあれば、提供可能かどうかを質問し確認する。必要なものが揃えられると確信したら、次のステップへ。必要なものがそろわないと判断した場合には辞退する。

③仕事にかかる時間を見積、いつまでに仕事を終わることができるかを明らかにし、依頼者に対して、見積条件、納期を回答し、了解を得る。

(2) 仕事の実行中

仕事に必要なものをそろえ、実行する。原則一人で実行する。実行中に疑問点、足りない情報などが見つかり実行が困難な場合には、質問回数が多くならないようにまとめたうえで、依頼者にメールやオンライン会議などで質問する。

納期までに約束した品質で確実に仕事が終わるように、品質管理、タイムマネジメントを自分自身で行う。しかし、約束した品質を保証しなければならないが上回る必要はない。日本企業で働く人は、言われていないことまでやるのがよいことだという意識が強く、時間のある限り手を入れ過剰品質になる場合が多い。上回ったからと言って高い評価が得られる保証はない。また、逆に時間が不足し、納期間際に徹夜したり、深夜作業を続け体調を崩したりしないように自分で時間管理する必要がある。

(3) 仕事の終了

依頼された仕事が終了したら、成果を依頼者に渡し、依頼者のゴールに達しているかどうかを確認、検収してもらおう。了解が得られれば終了。了解が得られなければ相違点を質問し対応を検討する。こちらに瑕疵があれば修正作業を行い再度納入。こちらに瑕疵がなければ、今回の仕事は終了したうえで、再度、新しい仕事の打診として対応する。

これらのプロセスを理解したうえで、OJTにより身に付けていく必要がある。OJTを行うには OJT トレーナーが必要になる。誰がやるべきなのか。いままでは OJT トレーナーは職場の先輩だったが、彼らにテレワークの OJT トレーナーをやってもらおうと、彼らの仕事を邪魔することになり、彼らの生産性を落とすことになってしまう。これは回避すべきだ。では誰がやるべきなのか。私は管理職が OJT トレーナーをやるべきだと思う。テレワークで「フリーランスのように働く」ことのできる部下に対しては、いままでのような細かな管理は不要になる。管理職の仕事量は減るはずだ。その分を「フリーランスのように働く」ことのできない部下の OJT 指導に充てればよい。もちろん、管理職も先輩社員も「フリーランスのように働く」ために必要な知識・スキルを持っていることが前提条件になる。前提条件を満たすことができないのであれば外部の手を借りるしかない。

3. テレワークによる「個の孤立」

「フリーランスのように働くこと」＝「個の独立」ができれば、テレワークで問題なく働くことができるのだろうか？残念ながらそう単純にはいかない。個が独立して働くと、他の人とのコミュニケーション機会が減少し、個が孤立し孤独感に悩まされる危険がある。

筆者も個人事業主として独立してから、主に自宅オフィスで、一人で仕事をしている。お客様とのやりとりはメールで、電話はほとんどかかってこない。会話は家族と交わすのみ。家族が不在だとまったく会話をする機会がなくなってしまう。一人暮らしでテレワークをしているとこれと同じ状態になる。

この状態は精神的にかなりつらい。せめて、他人の声が聞きたくなりテレビやラジオをつけて気を紛らわすが一方通行の状態。会話にはならない。Facebook などの SNS に書き込みをして、友人からコメントが付けば返信できるので文字ベースだが会話になる。それでも、生身の人間とフェイス・トゥ・フェイスで話すのとは違う。

テレワークによる「個の孤立」を解消するのは個人の努力だけでは難しい。上司・同僚の手助けが必要だ。

4. 「個の孤立」を解消するオンライン定時雑談会

提案したい一つ目は、一日 1 回以上のオンライン定時雑談会の開催だ。一日 1 回以上、決まった時間に上司・同僚全員集まり、オンライン雑談会を開く。報告会でもなければ何か

を決める会議でもない。雑談をする会だ。

第一の目的は生存確認。テレワークしていると思ったら、体調を崩し寝込んでいたとか、病院にも行かずに苦しんでいたとかあったら困るので、毎日元気でいるかを、顔を見て確認しあう必要がある。特に一人暮らしの人は重症化しやすいので注意が必要だ。

第二の目的は会話の時間を与えること。オンラインという疑似フェイス・トゥ・フェイスの場だが、それでも一人で会話もせず仕事をしているよりは精神衛生上良い状態になる。

第三の目的は会話の中から気づきを得ること。行き詰っていた仕事を前に進めるアイデアが得られる可能性がある。しかし、あくまでも雑談をする場であって仕事の話をする場ではないことを忘れないようにしなければならない。仕事の話を中心にするのであれば、別途オンライン会議を開くべきだ。

オンラインツールを使って会話すると、一人が発言している間は、他の人はだまって聞いていなければならないため、おとなしい人だと話を聞いているばかりで自分の話をせずに終わってしまう危険がある。これを避けるためには、生存確認が終わったら、ブレイクアウトセッションなどの機能を利用して、複数グループに分け、少人数で雑談するようにしたらよいだろう。

5. 「個の孤立」を解消するオンライン個人面談

二つ目の提案は、上司とのオンライン個人面談。オンラインツールの良い点は、ワン・トゥ・ワンのコミュニケーションが取りやすい点だ。これを利用して、通常は目標設定や評価面談などで半期に2回程度しか実施していない個人面談を月1回くらい実施する。これにより、個人の悩みを解消するだけでなく、組織からの孤立感を解消することもできる。そんなに頻繁に面談する時間が上司にあるのかと思われる方もいると思うが、「フリーランスのように働く」部下ばかりになれば管理職の管理の仕事は減少するので時間はあるはずだ。

まだまだ、他にもいろいろな方法があると思う。ぜひ工夫して、フリーランスのように個が独立して働いても、個が孤立しない働き方ができるようにしてほしい。