第2節 リモートワーク下のコミュニケーションで必要な対応

管理・監督者調査では、問18(11)において「リモートワークの導入が進み、コミュニケーションがとりにくくなった」に対して、「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した管理・監督者に「コミュニケーションをとりにやすくするために、どのような対応が必要だとお考えですか」という形で自由記載を求めた。以下では、この問への回答の全体像を紹介する。「概要」では、回答の概要をいくつかのカテゴリごとにまとめる。続く「実際の回答例」では、実際のアンケート回答の一部を紹介する。

概要

【出社と対面でのコミュニケーションの必要性】

リモートワークでコミュニケーションがとりにくくなったと判断している管理・監督者に尋ねた解決策だということで、対面重視の回答が多い。「対面時に、積極的に対話を実施し、リモートでも気軽に話せる関係をつくる」「面着で会話できる機会をある程度確保できるように、出社日を合わせる」など、出社時のコミュニケーションは、リモート環境で不足しがちな情報の補完手段として捉えられている。職場に出向き、直接対話することで「表情や雰囲気から捉えられる情報」が得られ、社員の状況や心情を把握しやすくなるとの指摘も多く、管理・監督者にとって重要な施策と見なされている。

「在宅と出社のバランスを考える」「出社日を最低でも何日か設ける」など、出社とリモートのバランスを指摘する意見も多い。「リモートワークの制限」「出社スタイルでの勤務形態にする」などの意見は、リモートワークの制限まで踏み込んだものである。

【定期的なコミュニケーションの機会と時間の確保】

「対面でもリモートでも構わないので、面談の時間を意識的に確保すること」「定期的な打合せ時間の確保」など、定期的なコミュニケーションの機会を設けることの重要性が指摘されている。意識的に時間を確保することで、業務上の問題を共有しやすくなるほか、リモート環境においてもメンバー間の距離感を感じにくくするための工夫として期待されている。

【1on1の実施】

「1on1ミーティングなど」「定期的な1on1でコミュニケーションをとる」など、定期的な1対1の対話を行うことで、個別の状況把握や支援が行いやすくなるとされている。1on1を通じて、業務上の問題点やメンバーの悩み、モチベーションの向上に向けたサポートがしやすくなり、リモート環境下においても関係の維持が図れるとされる。

【管理者からの積極的な声掛け】

「出社時の声掛け、雑談」「上司から積極的な声掛けを実施」といった声が多く、管理者の側から積極的にコミュニケーションを取る姿勢が求められている。特に「能動的なコンタクト」を行うことで、メンバーが気軽に相談や報告をしやすくなり、業務のスムーズな進行につながると考えられている。

【雑談を通じた気軽なコミュニケーション】

「意識して雑談の時間を取る」「業務外での積極的なコミュニケーションの場を作っていくこと（雑談）」など、業務外の雑談が重要視されている。オンライン環境では、雑談の機会が限られ、「オンラインだと業務感が強くあまり雑談できない」という指摘もあり、意識的に雑談の場を設ける工夫が必要とされている。

【話しやすい雰囲気づくり】

「基本的な挨拶や話しかけやすい雰囲気づくり等」「上司に対してフランクに質問や報告が出来る雰囲気・関係性の構築が必要」など、話しやすい雰囲気を意識的に作り出すことの重要性が強調されている。特にリモート環境では、部下が抱える問題や要望が埋もれがちであるため、柔軟で親しみやすい空気を醸成し、相談しやすい関係を構築することが求められている。

【リモートツールの積極活用】

「チャットなどのツール活用や、1on1 ミーティングの積極的な実施」「マメに Web を通じて通話をつなぎ、話をするなど意識する」など、リモートツールを積極的に活用することで、オンラインでも効果的なコミュニケーションを図る工夫が求められている。また、ツールの使用に際しては「いつでも気軽に、気軽な内容でやり取りできるようにしてもいいのでは？」という意見もあり、ツール運用の柔軟さも重要であるとされる。

【カメラ ON による表情の可視化】

「ウェブ会議時にはビデオ（顔出し）を使用してコミュニケーションをとる」「リモートでは顔も見ることができず、コミュニケーションがとりづらいため、顔が見れる環境整備が必要」との意見があり、リモートワーク下での表情や反応の可視化の重要性が指摘されている。カメラを通じて相手の表情がわかると、微細な反応から状況や意向を読み取ることができ、円滑なコミュニケーションに資する。

【その他】

「リモートでのコミュニケーションには、コツがあると感じます。そのコツを指導する研修が、上司・部下ともに必要」など、リモート特有のコミュニケーションスキルを身につける研修の必要性が指摘されている。

実際の回答例

（出社と対面コミュニケーション）

- ・ 出社勤務を基本とする。
- ・ 面着の機会を強制的に作る。
- ・ 在社時のコミュニケーション。
- ・ 出社スタイルでの勤務形態にする。
- ・ 面着で話せるときは、極力面着で話す。
- ・ リモートワークの制限。報連相の徹底。

- ・ 週の定めた日に出社して、面着で会話する。
- ・ 対面でのミーティング回数を増やしていく。
- ・ 在社率の向上、フリアドから固定席への移行。
- ・ 若手出社日には指導者も出社して、面着で会話する。
- ・ リモートではないときの積極的なコミュニケーション。
- ・ お互い出社して面着で会話する。在宅時はカメラを活用するなど。
- ・ 出社を前提とする。あとは雑談等を交えながら話をする機会を増やす。
- ・ その場の雰囲気がわかりやすい、対面のコミュニケーションを確保する。
- ・ 対面時に、積極的に対話を実施し、リモートでも気軽に話せる関係をつくる。
- ・ リモートワークと出勤のバランスや、リモートワーク前に関係性を構築することなど。
- ・ 面着で会話できる機会をある程度確保できるように、出社日を合わせるなど工夫が必要。
- ・ 対面でコミュニケーションを取る際に、これまで以上に多種多様な話題を振り、会話のきっかけを作ること。
- ・ 可能な限り出社いただき、顔を見てコミュニケーションをとることで、その方のメンタル面での様子まで見る。
- ・ 出社原則。若手社員が一人でできる仕事などかなり限定的であり、そこから得られる成果は実質ないと思う。
- ・ 在宅と出社のバランスを考える。出社日を最低でも何日か設けるとか、その出社日を合わすとかする必要はある。
- ・ 出社するモチベーションを上げる施策としては、駐車場の拡充、渋滞時間を避けた出勤の推進、快適なオフィス環境、通勤費の大幅アップなど。
- ・ 面着での業務。リモートワークでは、その時々状況や困りごと、悩みがありそうかなど、表情や雰囲気から捉えられる情報が入手できない。
- ・ コミュニケーションを重視するなら出社にすべき（1対1のコミュニケーションはリモートでも出来るが、グループや組織単位では限界がある）。
- ・ メール、チャット、電話では限界がある。頻度は人によるが、週何回かは出社してもらい、コミュニケーションをとるようにしている。その際、自分がいないといけないので、自分はリモートワークをしないようにしている。
- ・ 時代に合わない部分もあるが面着、と言いたい。近くにいると声を掛けなくとも目に入るので意識になるし、(会議しているかなど見てわかるので) ちょっと歩いた時に声をかけるなどが出来る。在宅でもチャットがあるが、文字に残してまで話すことではないので面倒に感じる。文字に残す雑談は親しい間柄ですること、という認識がある。面着での会話のように雑談は流れて消えて行ってほしいが、チャットでは仕事の会話と混じるので混ぜたくない。

(コミュニケーションの機会と時間の確保)

- ・ 毎日リモート通話時間を設けて会話する。
- ・ 定期的にコミュニケーションの時間を取る。
- ・ コミュニケーションを必ずとる時間を設ける。
- ・ 強制的に時間を確保して、話す機会を創出する。

- ・ コミュニケーションを取る時間を意識的に確保する。
- ・ リモートワークでもグループミーティングなどをこまめに行う。
- ・ 対面でもリモートでも構わないので、面談の時間を意識的に確保すること。
- ・ 頻繁なコミュニケーション。朝会（短時間）などを通じたメンバー間の仕事の見える化。
- ・ 定期ミーティングで業務上の困りごとを全員に確認し、メンバーで共有・解決策を全員で検討する雰囲気づくり。
- ・ 対話する時間を強制的に取ること。といっても1対1の場では硬いので、チーム全員とのざっくばらんな会話ができる場を作ってみる。

(1on1)

- ・ 1 on 1 ミーティングなど。
- ・ 仕事の成果や困りごとを直接聞く。
- ・ 定期的な1on1でコミュニケーションをとる。
- ・ 対面による1on1、業務相談の時間を設けた（1.5H/週2回）。
- ・ 挨拶、声かけ、1on1など面着でのコミュニケーションを実施することで、生の声を聞く。
- ・ 強制的な面着での1on1ミーティング、もしくはカメラをオンにしたリモート会議の頻度を上げる。
- ・ 面談でも宴席でも構わないが、1対1で話す機会を作り、自分および相手がどのような人間か、より理解しあうことが重要。
- ・ 1on1ミーティングの活用。会議開始時間前のアイスブレイク会話。普段から聴く姿勢をみせることでいざという時に相談して貰える。
- ・ 一定の範囲で面着を行い、リモートでのコミュニケーション（1on1など）と併用してコミュニケーション頻度を増やす。人材育成系の教育は面着に比重を置く方が行いやすい印象。一方、どちらでもできるべきだし、可能だとも思う。

(声掛け)

- ・ 上司から積極的な声かけを実施。
- ・ 出勤時や在宅時でも、メールなどでの声掛け。
- ・ 入社時の声掛け、雑談。リモート時はチャットで済まさずに電話で声を聞く。
- ・ 余力をつくり声掛けする時間をつくる。業務以外のことを話す中で、日頃の考えや困り事を引き出す。
- ・ 入社した際は、挨拶に始まり意識的に声掛けをする。リモートワークの際はやや大げさにでもリアクションする。

(雑談を通じたコミュニケーション)

- ・ 意識して雑談の時間を取る。
- ・ 業務外での積極的なコミュニケーションの場を作っていくこと（雑談）。
- ・ リモートワークでも会話する、業務のついでに少しそれ以外の話題を作る。
- ・ 雑談をする時間を設けたいが、オンラインだと業務感が強くあまり雑談できない。
- ・ 打ち合わせの際に、雑談を少し交えるなどコミュニケーションし易い雰囲気を作る。

(リモートツールの活用)

- ・ マメに Web を通じて通話をつなぎ、話をするなど意識する。
- ・ リモートワーク時は、チャットを通した頻繁なコミュニケーション。
- ・ リモートでも、メールではなく Teams 電話など会話を大切にする。
- ・ 定期的な Teams 会議の設定、課題ごとの会議設定によるアプローチ。
- ・ Chat などを利用し、いつでも気軽にコミュニケーションをとる（顔出し）。
- ・ チャットなどのツール活用や、1on1 ミーティングの積極的な実施を心掛けています。
- ・ 会社の Teams 等の利用を、真面目に業務時間内に実施するように規制を厳しくしすぎていて気軽さが欠けているので、コミュニケーションがとりにくい。性善説に基づき、いつでも気軽な内容でやり取りできるようにしてもいいのでは？悪用する人はいないと思う。

(カメラ ON)

- ・ カメラ接続で、顔を見せての会話。
- ・ 毎日の交流を通じた相手側の情報把握と、出来るだけ顔出しでの交流。
- ・ Teams の Web 会議での顔出しを意識し、部下としゃべる時間を作る。
- ・ ウェブ会議時にはビデオ（顔出し）を使用して、コミュニケーションをとるよう心掛けている。
- ・ リモートは、カメラ ON など表情がわかるようにする。検討会などは、リモートではなく面着での会議にする。
- ・ リモートでは顔も見ることができずコミュニケーションがとりづらいため、顔が見られる環境整備が必要と思う。

(その他)

- ・ 適正な管理スパンと業務量の調整。
- ・ より充実したリモートワークの環境。
- ・ リモートワーク前提のコミュニケーションのための意識変化。
- ・ コロナ禍の制限もなくなったので、オフコミュニケーションを図る。
- ・ テレワークの多様化（在宅ありきではなく、本社勤務なら、工場や取引先への移動時間の途中等）。
- ・ リモートでのコミュニケーションには、コツがあると感じます。そのコツを指導する研修が、上司や部下ともに必要ではないでしょうか。他事をやりながら会議に参加する、話を振られないと発言しないなど、伝える側の精神的負荷が高くなっています。相槌を打ちながら聞く、絵文字で反応する、顔出しするなど、コミュニケーションを円滑にするテクニックがあるはずなので、それらを指導する機会が必要だと思います。