

【第1部】 分科会B

リモートワークの進展と職場のマネジメント

～見えない部下をどうマネジメントするか～

リモートワークの進展と 職場のマネジメント

～見えない部下をどうマネジメントするか～

November, 10, 2020

坂爪洋美 (法政大学)

高村 静 (中央大学)

佐藤博樹 (中央大学)

✓ 「**管理職のマネジメント**」 「**人事の役割**」
をキーワードに。

✓ 「**コロナ禍で生じた職場の課題・変化への対応**」
を考える

コロナ禍は確かに“ショック”ではあったが、働き方の個別化/分散化の流れは今後も続く。

管理職は部下をどのようにマネジメントし、パフォーマンスを上げるのか。評価や育成はどうするのか。

これまでどのような取組をしてきたことが、コロナショックへの対応を容易にしたのか。

今後、管理職はどのようなマネジメントを行うことが有効か、人事の取組み・支援はどうあるべきか。

👉 事例とディスカッションを通じて考えます。

本日の内容

0. 本分科会の趣旨と進め方

1. 課題提起：コロナ禍で職場に何が起こったか

2. 事例：不可視化・分散化する職場で管理職に
求められるマネジメントと人事部の支援

事例1：オフィス移転とコロナ禍の働き方変革実践

事例2：カルビーはどうコロナ禍に向き合ったのか？

3. グループ・ディスカッション

4. 共有とコメント

5. まとめ

趣旨

- 職場のダイバーシティの高まりや、働き方改革の要請を受け、多くの職場で労働時間の削減を、さらには先進的な企業ではリモートワークの導入を進めてきた。そこでは既に、**限られた時間内かつ分散して働く部下をどのようにマネジメントして成果を上げるのか、また限られた時間内でどのようにOJTを実施するのか**などの課題が生じていた。
- 今回の予期せぬリモートワークの大規模な導入は、こうした職場の課題をさらに深めることになったといえよう。**働く場所の不可視化と分散化**は一層進んで、管理職の業務進捗管理や部下マネジメントを難しくし、さらに人材育成に関しても、これまで職場内の先輩・同僚が提供してきた有形無形の育成支援・資源が得られにくくなり、**個別の上司-部下関係が孤立化**してより困難になっているのではないか。
- 本分科会は、ダイバーシティ・マネジメントや働き方改革のもと進められてきた職場マネジメントや人材育成の取組を前提に、**リモートワークの一斉導入が職場にもたらした環境変化の内容を整理**する。さらにこのような変化への**管理職の対応**や、管理職・職場に対する**人事による支援**について概観する機会としたい。

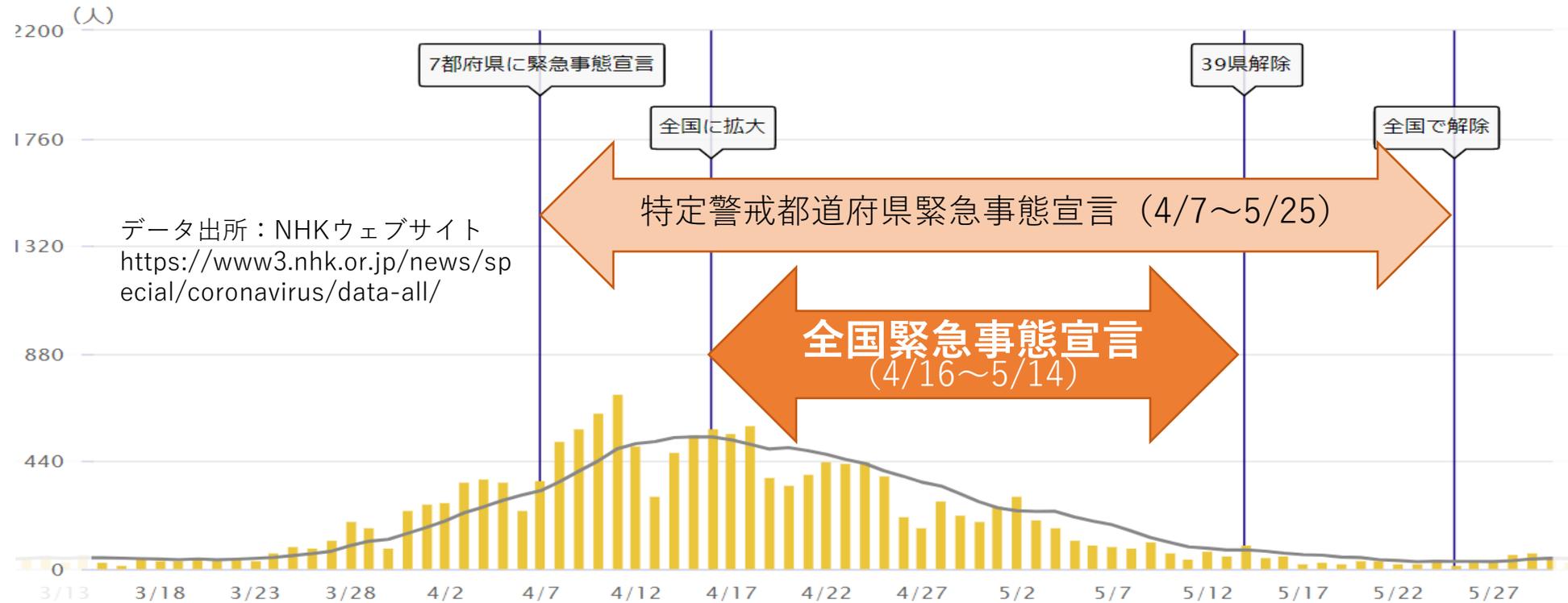
タイムスケジュール (案)

経過	時間	項目		内容
13:15	10分	本日の進め方 課題提起	高村	イントロダクション リモートワークは「職場」をどう変えたのか
13:25	20分	事例紹介	事例 1	「オフィス移転とコロナ禍の働き方変革実践」 株式会社イトーキ 人事部 人事課課長 寺西 誠 様
	10分	質疑		
13:55	5分	～休憩～		
14:00	20分	事例紹介	事例 2	「カルビーはどうコロナ禍に向き合ったのか？」 カルビー株式会社 常務執行役員 CHRO 兼 人事総務本部 本部長 武田 雅子 様
	10分	質疑		
14:30	30分	グループワーク		ブレイクアウト・セッション
15:00	10分	～休憩～		
15:10	15分	全体共有	担当	
15:25	10分	コメント	佐藤	
15:35	10分	まとめ	坂爪	
15:45	終了			

- 1. 課題提起 ▪
- コロナ禍で職場に何が起きたか ▪

中央大学ビジネススクール
准教授 高村 静

Covid19 影響拡大の状況



- 4月7日、政府は関係団体、事業者に対し**出勤者の最低7割減**や、**やむを得ず出勤する場合の時差出勤**などを要請。

Covid19 働き方への影響（概況）

■マクロな産業・労働市場等への影響

- 雇用情勢の悪化（雇用の減少、休業者の増加等） * 4月に拡大
- 特定産業（製造、観光、交通、飲食・娯楽…）、地域産業への打撃

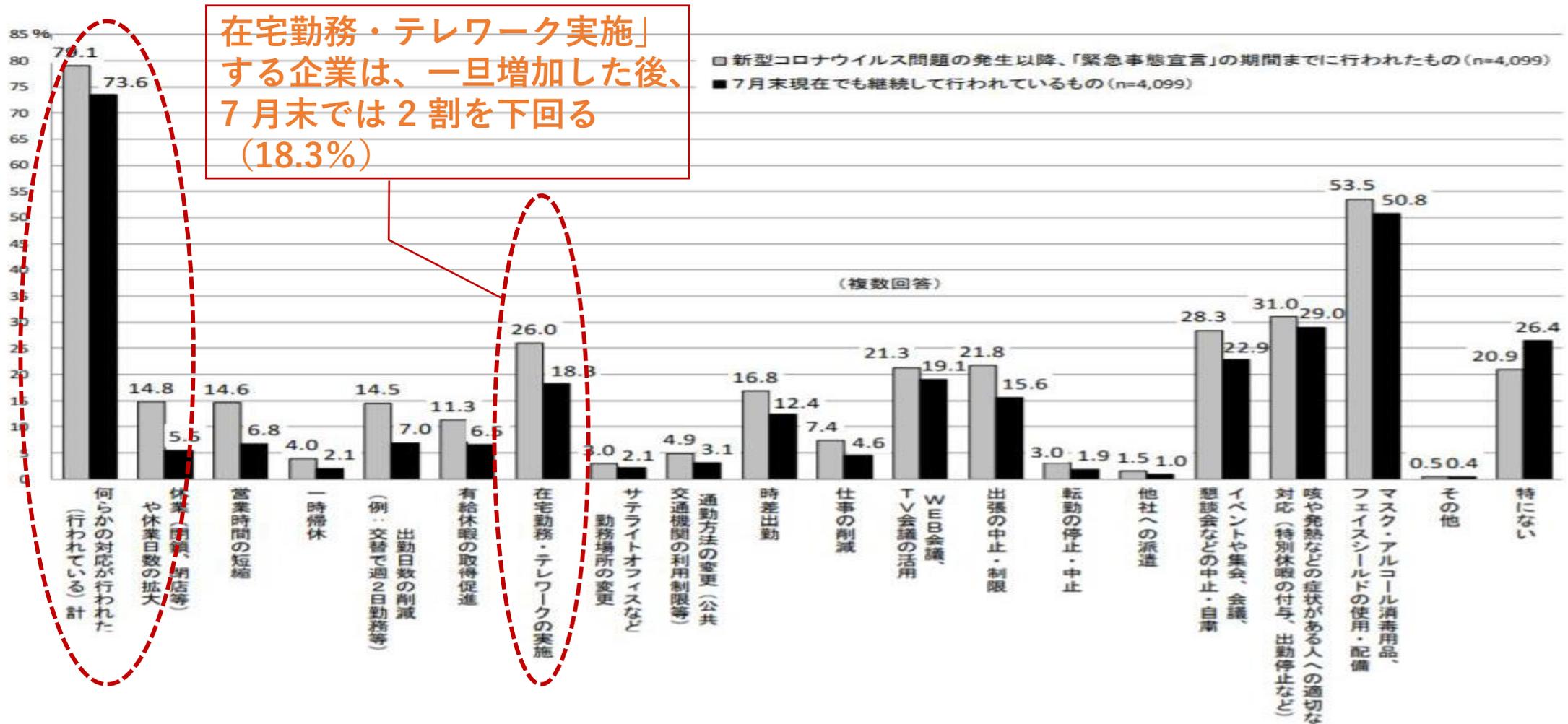
■働く者への影響

- 労働条件の変化（賃金、労働時間）、失業・休業等
- **健康**（身体的健康、**メンタルヘルス**）、感染リスク
- **在宅勤務への移行、その効果・課題**
- WLBの変化：男女や世帯による違い（子育て世帯への影響大）

■企業への影響と対応

- 雇用調整の実施（一時帰休、残業削減等）
- **在宅勤務（テレワーク）の導入**
- **ニューノーマル下の雇用管理（評価、育成、時間管理等）**

テレワーク（在宅勤務）の増加と縮小



Covid19 テレワーク導入の状況

COVID-19前

緊急事態宣言下

緊急事態宣言解除後

導入方針／状況

選択的導入

- ★働き方改革
 - ★ダイバーシティ・マネジメント
- 等の方針のもとに導入

★感染リスクコントロールのため一斉（強制的な側面も）導入

方針設定し継続

方針ないまま一部テレワークを継続

原則出社へ

テレワーク少数派

テレワーク多数派

職場によりまちまち

課題

- 環境面（ITツールやセキュリティ…）
- 労働条件や処遇

- 当面（短期的な）の業務の遂行や管理、情報共有の在り方やツール⇒様々なプラクティスの蓄積（GOOD and/or BAD）

- GOODプラクティスの展開
- 長期的課題の顕在化と対応
- テレワーカー/オフィスワーカーの混在による課題の顕在化

職場で生じている課題

- テレワークが**長期化**することに伴う課題に加え、テレワーカー（在宅勤務者）とオフィスワーカー（出社者）が**混在**することに伴う課題が顕在化。

混在

障害感（自分だけ、**（テレワーカーの）**
情報、雑談、一体感を得られていないのでは）

孤独感

評価に関する不安
（公平に評価されるのか）

コミュニケーション
に関する不安

職場支援機能の
弱まり

評価に関する不安
（上司は仕事ぶりを見てくれているか）

能力開発
に関する不安

マネージャーの対応

これらの課題に

- マネージャーはどのように**対処している**だろうか？
- どのような**対処が求められている**だろうか？

人事の取組みや支援

- 人事部はこのような**マネージャーに対して、どのような支援**を行うことができるだろうか。

・ 2. 事例 ・

・ 不可視化・分散化する職場で管理職に
求められるマネジメントと人事部の支援 ・

事例 1 :

「オフィス移転と

コロナ禍の働き方変革実践」

株式会社イトーキ
人事部 人事課課長
寺西 誠 様

事例 2 :

「カルビーはどうコロナ禍に 向き合ったのか？」

カルビー株式会社 常務執行役員
CHRO 兼 人事総務本部 本部長
武田 雅子 様

・ 3. グループ・ディスカッション

トピック

1. 職場に生じた変化（働き方の変化/生じた課題）

- 緊急事態宣言前後で、職場にどのような変化が生まれたか
- 課題になったのはどのようなことか

2. 管理職の対応（実際の対応/望ましい対応）

- 管理職は職場に生じた課題にどのように対処したか。
- 管理職はその課題にどのように対処したらよいと考えるか。

3. 企業や人事部に求められる取組みや支援

進め方

- グループごとに進行役と書記をお決めください。
 - **PCでご参加くださっている方に、書記をお引受けいただけますようお願いいたします。パワーポイントやワードなどの画面を共有いただくか、Google Jamboard**を使いながら、意見交換を進めていただきたくお願いいたします。
 - 詳細は口頭でご説明いたします。
- 意見共有の方法
 - まず2～3分、ご参加者皆様の身近な状況をメモにしてください。
 - その後、お一人ずつ、メモして下さった内容の共有をお願いいたします。
 - お話し手は簡単に内容のご説明をお願いします
 - 聞き手は適宜ご質問ください。
- **具体的な事柄の、外部への公表はご遠慮ください。**
- **グループでのディスカッション内容の分科会内での発表をお願いすることがございます。**

グループ・ワーク（画面のイメージ）

働き方の変化	生じた課題	管理職の対応
感染コントロール策 出社抑制策 業務管理/コミュニケーション		管理職がとった対応
		望ましい対応
		人事部や会社に望む対応

▪ 4. 全体共有とコメント ▪

中央大学ビジネススクール
教授 佐藤 博樹

・ 5. まとめ ・

法政大学キャリアデザイン学部

教授 坂爪 洋美