

# Back Number

本論文は

## 世界経済評論 2020年11/12月号

(2020年11月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

# テレワーク拡充による 課題解決効果と展望



SPC コンサルティング株式会社 (SPCCTOKYO) Labo 所長 **白藤 香**

しらふじ かおり SPC コンサルティング株式会社ラボオーナー 学習院大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学。英・日・米の上場企業日本人、米国（現法、本社）・台湾でマネジメント経験。2001年開業、2005年ラボ設立。事業内容は、海外の新市場&新事業開発（技術開発含む）、多国籍人事。

海外ビジネスでの比較考察から、前提課題として1) 日本法人では対面業務を好むため、テレワークでは“人見知り”が発生し、新規商談における機会損失が問題視されている。更に運用課題として2) 海外国内比較で人事組織運用の違いから、日々の仕事と行動が設計されていないため、個人とチーム双方の仕事に時間がかかり、生産性が低くなるという問題が見受けられる。以上2種の既存課題に焦点を当て、本稿では、営業・人事・技術など各専門分野の仕事に従事する職業人を想定し、テレワークによる“仮想職場”を利用する際の事前改善点を説明し、リアルな職場と同様に収益維持拡大が図れる運用効果について解説する。

## I 前提課題：日本人の人見知り

過去数十年、海外国内ビジネス現場の比較考察から、日本法人には顕著な特徴がある。

一つ目の特徴は、日本法人（外資系を含む）には、外部との対話に人見知りの傾向があり、イチゲンの問合せには強い閉鎖性や拒否反応が見られ、長年テレワークを段取りする上で前提課題となっている。今後、テレワークが広く定着するためには、仮想空間で人見知りを克服し、イチゲンとも対話をスムーズに進める必要がある。仮想空間の利用では、知らない人同士でも対話を円滑に進め、人見知りの垣根を低くし、世界の人々から市場動向や有益な情報、オフィスを積極的に聞き入れる機会を大幅に増や

せるようにすることから、考えなくてはならない。

例えば、日本法人では、どこかで会い、顔を見た人、名刺交換をした人でないと、対話をしない。要は、イチゲンさんとの対話をしない。日本法人海外オフィスに連絡を取る際には、日本人にコンタクトすると同様の面倒や拒否が発生するため、最初から現地マネジメントと商談をする。現状の課題として、日本人ビジネスパーソンは、知らない人間に対するビジネス対応の仕方や人間判断の仕方を理解していないことが多い。所属先を聞いてもわからないイチゲンさんとは、すべて対応を断るしか、対応の術を持ち合わせていないのが実情である。

海外市場では、90年度と比較し、日本企業の活動規模が縮小している。日系の大半は現地

でほとんど知名度がなく、イチゲンさんとして生きなくてはならないが、国内で培った人見知り文化の影響で、現地市場開拓も十分でなく、00年以降、小規模な事業成果しか残せていない。例外は自動車メーカーくらいなものだ。中国やインドの競合他社との比較考察でも、現地企業とのつながりが不十分で、海外でも日系同士で仕事をしている事例のほうが圧倒的に多く、海外企業とのビジネスには、一部のグローバル企業を除いて、抵抗感が未だに根強い。

同じような状況は、外資系企業の日本法人でも起きている。一番驚いたのが米国資本の日本法人（東京）での対応である。商品企画について、直近市場ニーズの確認に基づき御提案のアポを取らせていただきたいと受付に伝えたところ、内容を手紙に書いて郵送するようにとの指示だった。初回からNDA締結という考えも全くなく、要は日本人が経営する組織では、資本に関係なく、昭和時代の日本流な対応が数多く営まれている。

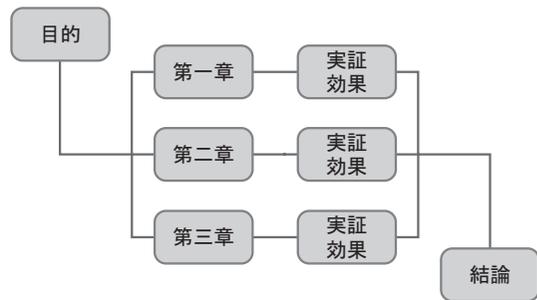
## 1. 背景にあるもの

では、なぜ、人に会わないと商談ができないというビジネススタイルが、長年日本の商文化として定着してきたのか？ それは、日本では、長年組織やコミュニティからの人脈紹介が主体となり商文化を築いてきたからで、イチゲンさんを相手に思考を聞く、意図を読んで理解するという行為が最初から必要とされず、米国のようにビジネスコミュニケーションが主軸として発達してこなかったからである。

## 2. 対応策：思考を読む、海外ビジネスコミュニケーション能力スキルの重要性

対応策として海外仕様の思考枠（図1、帰

図1 海外仕様の思考枠



出典：海外勤務が決まったら読む本（白藤香著，2016年9月，あさ出版）

納法等）で、人間の思考を読む理論とスキルを使った教育訓練が有効策として挙げられる。英語や中国語を話すとよくわかるが、主語の後には述語がすぐ来るというように、言語からくる思考体系が日本語とは異なる。

## 3. 実践効果：海外市場でも国内と同様の成果

過去十数年、大手企業研修を実施してきた結果では、国内から遠隔で海外にアポを取り、海外市場で提案活動を行っても、国内市場同様に海外市場でも商品価値が十分理解され、百数十か国でビジネス受注がされ、万能策となっている。

## 4. 結論

思考を読む、海外ビジネスコミュニケーション能力スキルがしっかりと身に着ければ、イチゲンさん拒否、人見知りな対応も打破でき、国内の対面対応と同様に、ビジネス成果を上げることができる。広くあまたの潜在クライアントと思考でつながることができるようになると、結果、新たな価値観が持ち込まれ、社内でアンテナの高い、新しもの好きな社員が呼応反応を

引き起こし、新しい発想で人々とつながることができる。今後は外部者と共同で企画したり、共同プロジェクト等での仕掛けるチャレンジが増え、飛躍の機会獲得が増加することと、本効果展開を期待する。

## II 実践課題：テレワークを始める前の現場運用に関して

二つ目の特徴だが、海外ビジネスの現場では、人事組織運用のセオリーが日本の現場とは異なる。個人には職業と能力要件があり、日々の仕事は設計され、計画立てて遂行される。国内ビジネスの現場では、同様のコンセプトや運用がないため、テレワークはなじまず、やりにくい部分が運用上でてくる。

### 1. 対策：日本法人の人事組織運用の改善

#### 1) 理論

海外企業の人事制度は、Human Resource Management (HRM) のセオリーで運用されている。輸入コンセプトであるテレワークを、国内で持続的に普及させるためには、海外の運用と同様に、基本的な人事組織管理の土台と運用理論が異なる点を押さえなければならない。テレワーク利用による生産性改善効果が評価に反映されるためには、人事組織管理を設計するというコンセプトが必要である。具体的には、前提として職種別、各自の仕事領域を決め、個人&チームの能力スキルを担保したうえで業務遂行をし、成果型に評価制度を見直し、社全体で利用効果が機能し共有する体制が求められる。執行するためには経営理念を心に刻み、事業計画から個人とチームの目標をどのようにコミットメントしていったらよいかを具体的に考

図2 海外企業の人事管理 6つの運用軸  
(Human Resource Management)

- ・職業 Occupation
- ・個人の仕事範囲 Job Description
- ・チームマネジメント Team Management
- ・確約 Commitment
- ・成果人事評価 Pay for Performance
- ・裁量労働 Flex-time

えることから、業務は始まる。

#### 2) HRM (図2)

海外企業の一般運用である HRM と比較し、日本企業の人事運用での大きな違い

海外企業の現場では、職種別、各個人の仕事設計、チーム仕事の役割と管理、目標コミットメント、成果評価、裁量労働、以上の運用に違いがある。

3) 日本法人での日常的な勤務は、あるがまま通例の勤務では、入社して、その日に処理すべく出てきた業務を行い、帰宅するという、あるがままの業務スタイルが一般的である。日本法人のほとんどの職場では、事前に週単位のJOB 予定を組むなど、仕事を設計するという概念や習慣がない。特に賃金報酬は時間あたりの労働対価に基づく仕事設計が主体で、実績に基づいた賃金報酬ではないため、国際比較で賃金報酬が高くなり、収益性生産性も高くないことが、長年の課題になっている。

ある大手企業で、上記のような仕事設計のある日常を紹介したところ、人事部のミドルマネジメントから「毎日そんな生活、嫌だ」と言われ、驚いたことがある。

4) テレワーク導入では、現場再設計が必要。

今後は、日本式運用のあるがままの業務スタイルから、HRM 運用での現場再設計が必要になる。まず職種専門分野を分け、個人仕事の範囲を決め、遂行計画を立て、チーム仕事の管理手順を設計し、目標達成を確約、現場仕事として進めていく。ゆえに、効率化を図ることができるため、生産性向上が高くなる。

#### (1) 職種（仕事の専門分野）

終身雇用型人事制度であっても、自分の職種職業は会社員の生き方としてあったほうがいい。理由は、転職する際、労働市場では職種・能力・実績が必要になるからである。

転職をしたことのない大手企業の社員に、「労働市場では、職業と個人の能力、実績が求められるんですよ」と話したところ、「じゃあ、最初から職業を意識して、仕事をしていないといけないということですよ」

#### (2) JOB Description

職務遂行のための専門分野の能力、スキル、経験則を踏まえ、個人の職務範囲が決められる。日本企業の現場で運用すると、はみ出た仕事をだれがやるかという質問が長年出されるが、派生した仕事は関係する個人が責任をもって行うのが習わしであり、運用上は何ら問題ない。

#### (3) 個人の能力スキルの担保

テレワークを運用するためには、前提として個人の独立した能力スキルの担保が必要で、時間当たりの仕事遂行スピードを理解しておく必要がある。具体的には、事前に仕事の役割と機能を遂行するためには、日本のように無担保な

ままではなく、どの分野のなにをどの程度遂行できる能力があるのか、専門科目カリキュラム単位認定が求められる。国内によくある失敗事例としては、一人で仕事遂行をすると、どうやっていいのかわからないという現象が多々起きる。平素、日本のリアルな職場では、横連携で仕事遂行をしていることが多いため、個人は独立して仕事ができているかどうかかわからない。できているかのように錯覚しているが、実際には横依存した状態で仕事を行っていることがよくわかる。要は、日本の職場では、個人の職務遂行能力が担保されていないまま、仕事を行っているのである。

#### HRM の利点

組織での仕事遂行のための能力担保、手法・道筋が整えられているため、管理がしやすい。

#### HMR 不備の不利点

日本企業では、新卒採用し現場育成を行うため、個人によって能力格差が生じやすく、チーム運用が思うように遂行できない。

#### (4) PJM (Project Management) 型チーム管理

PJM 型チーム管理では、個人が遂行する仕事の進捗管理、チームとして取りまとめる仕事の進捗を、時間とコストの双方の視点から管理する。ただし単なる事務管理では、海外運用でも目標コミットメントの達成が難しいため、チーム管理の采配にはスキルとマネジメント能力が必要となる。日本では、組織の創り込みが職業別でないことが多いため、どのような組織設計が最適なのか、どのような運用だと効果が上げられるのか、事前に個別の検討が求められる。国内の失敗事例では、技術開発職の場合、

PJ 型遂行がうまくいかず、PJ リーダーに業務負荷が集中しすぎて、退職に追い込まれたり、メンタル面で支障をきたすなどの問題が頻繁に発生している。

#### (5) 業務コミットメント

成果主義を機能させるためには、コミットメントを確かにする管理体制が必要である。事業計画の精度高い遂行として、現場業務をどのように執行すればコミットメントできるかを考え、計画の実現に具体性を持たせる。

#### (6) 成果型人事評価と賃金報酬査定

定義は、個人やチームの仕事が生み出す価値に応じて、対価を報酬として与える人事制度運用を指す。日本では、グローバル市場を持つ一部の企業で HRM 準拠の人事制度運用を行っているが、大半は従来の終身雇用制に成果評価を合わせた導入をしているに過ぎず、必ずしも賃金報酬ではインセンティブ効果を上げていない。

#### (7) 裁量時間労働

テレワークの運用は、基本、裁量時間フレックスタイムで管理される。多くの職種は、事前に仕事計画が設計がされているため、時間工数ではなく、その計画遂行の達成状況で評価を受ける。

### Ⅲ 日本法人でのテレワーク拡大に向けた、準備、導入、対策、効果

#### 1. テレワーク実践対策

今後日本法人でのテレワーク推進拡大に向けて、実践効果のある導入手順を解説する。

#### 1) 便利を引き出す、コミュニケーション・ツールを揃える

日本では、コミュニケーションの場に見合うツールの選択を検討していない。例えば、アフリカ地域、インド、中南米と遠隔で仕事をすると、携帯電話利用で、暗号処理化された What'sUP を使い、テキストと添付ファイルのやり取りを行う。先進国では ZOOM などの遠隔ツールと、SLACK などのチャットツールがセットで、全体は遠隔、個別はチャット、議事録はメールという風に道具を使い分け、仕事の効率化を図っている。

テレワークだと、どこの地域でも、現地企業と直接コンタクトをすることが可能で、ビジネスオファーも伝達しやすい。各種対話ツールの発達で、毎日担当者と携帯で交信、電話会議の設定も即可能、相手の意思判断も短時間で確認できる。海外法人の現場では、効率的合理的な運用でビジネスを 20 数年も行っている。

#### 2) 圧倒的なスピード感を引き出す、テレワークの作法

日系企業と外国企業間のビジネス・スピード感には相当なギャップがある。海外の現場運用では、テレワーク遂行のための、計画進行、式次第と作法、チーム運用を共有化する必要がある。まず計画進行のスケジュールを共有し、式次第では事前にアジェンダ（議題と進行順、担当者）を用意し確認、資料の準備を整え、即その場議論ができるように段取りをしておく。それら事前準備が不十分だと、テレワークはやっても機能しない。特に海外企業が相手の場合は、判断意思決定を即下せるように、資料内容の準備を入念にすることが求められる。裏を返すと、準備段階の仕事が十分にできないレベル

では、テレワークの仕事で成果を上げることは難しい。

またテレワークに必要なコミュニケーションスキルは、相手の思考、意図、価値観を理解することにある。特に海外との商談では、初回からテレワークによる遠隔コミュニケーションで信頼構築を行わなくてはならない。言語の壁もあり、思考の伝達が十分になるためには、資料作成を工夫するスキルが何よりも大事となる。そのためにはチームの職務遂行能力を一定の基準で揃えておく必要がある。(図3)

### 3) テレワークがもたらす合理性効率性

国内運用では、育児取得中の従業員全員に恩恵をもたらす。平素は育児休暇取得が義務付けられているが、人材開発・能力育成面では育児休暇が後のハンディとなることが問題視されてきた。今後は、テレワークを取り入れ、在宅勤

図3 テレワーク運用、7つの確認事項

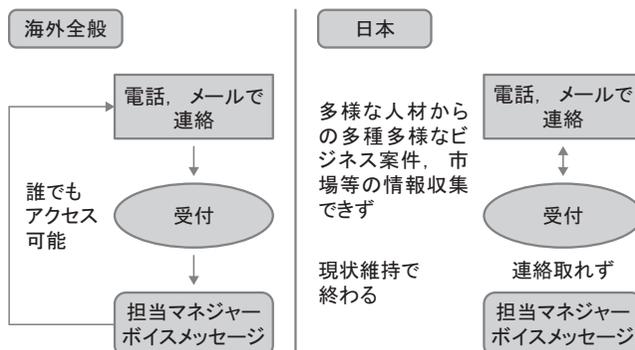
- ・運用手順 Agenda
- ・目的 Purpose
- ・議論テーマ Discussion theme-items
- ・参加メンバー Members
- ・時間予定 Time schedule
- ・まとめ Rap up
- ・議事録記載者 Who issues Meeting Minutes

務で育児休暇取得期間を短くすることにより、仕事との両立、プラス能力開発が他と同等に図れるようになる。テレワーク普及後は、育児中の従業員にも勤務先の企業にも、高い生産性を維持できるWINWINモデルを提供することができる。更には、外国人高度職業人材受け入れ拡大にも寄与できる。

### 4) テレワークに対する心理的垣根の払拭

海外日本法人のテレワーク利用だが、商社や製造業などでは90年代から利用されているが、保険金融業界などでは利用がまだ少ない。そのため国内商習慣に基づいた行動や思考が海外商談でも多数見受けられる。海外で利用が推進されない原因は、業界全体が対面で営業を行う商文化であるため、国内でも遠隔ツールは利用していない、また海外では外国人相手なので、日本人以上に人の判断がしにくいことが導入妨げの要因となっている。また言語面では問題がなくても、前述のようなシステムの使いこなしの不慣れや、心理的な不安、人見知りによる不信感がテレワークの阻害要因になっている可能性が推測される。(図4)

図4 比較考察“人見知り”対人コミュニケーション



## 5) 目標コミットメント

海外企業の HRM では、個人と組織の仕事は設計されており、業務の成果達成が賃金報酬と雇用維持に反映されやすいため、目標達成は有無を言わず執行されるのが当たり前である。他方、日本企業では、個人の職務遂行能力や体制が揃っておらず、単独完結型の仕事も少ないため、個人の目標の達成度や仕事への意欲が低く、会社が好きではない傾向も多く、全体的に気持ちに精彩を欠く様子がうかがえる。

## 2. 事例紹介：海外現場運用の比較考察

海外現場の運用は、以下の通り、3点の特徴がある。

### 1) JOB 遂行、進捗管理、仕事評価、業務運用モデル

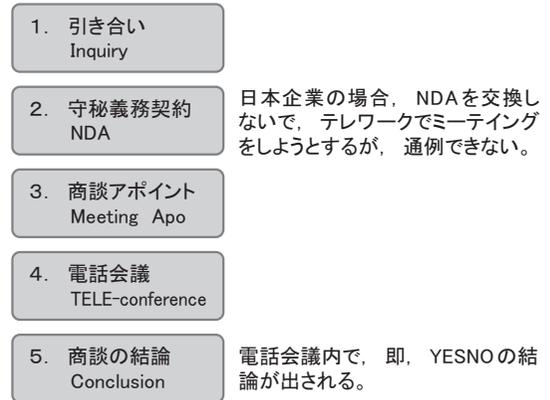
世界各地にはテレワークによる商談運用モデル（北米、EU、中東インド）がある。商談案件は、すべて意思決定者であるマネジメントに直接つながり、対話が可能。目的主旨を伝えて、NDA の有無を確認し、OK となれば商談プレゼン用の電話会議を即設定される。商談内容に対する判断はその場で下される。どこも極めて迅速で生産性の高いプロセスで運用が行われている（図 5）。

「日本のビジネスって、今も昔も時間がかかり、他と違って面倒くさい、そういう国だよな。相変わらず」。90 年代日本駐在をしていた米国人スタートアップ企業 CEO はこうつぶやいた。

### 2) 人事制度の運用案、多様な見直し

これまで評価制度では、前述の通り、仕事は時間単位で管理されてきたが、今後は海外同様

図 5 テレワーク 5つのプロセス



に職種専門分野別、役割と機能に基づいた成果で評価管理されるように変わる。また仕事内容も、個人ごとに職種・専門分野別に、役割と機能を定義した制度設計された運用に変えていく必要がある。

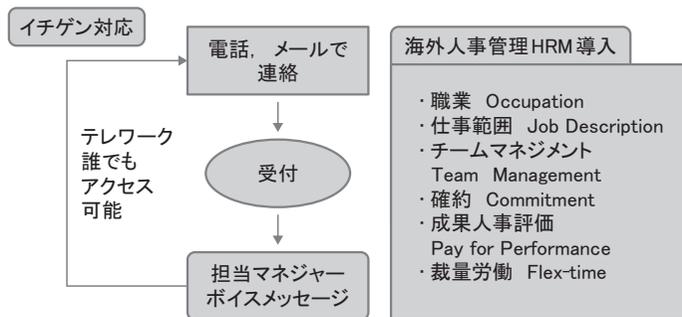
「海外で提案するけど、日本企業はいいものがあっても時間工数の呪縛から逃れられないんで、先投資を必要とするような仕事では前に進めない。」

## IV 結論

### 1. 経営理念の浸透、事業計画達成の具体性、個人の仕事遂行、経営効果

経営理念とは企業の人々の信念である。事業計画達成には具体性が必要となる。人見知りのような対面営業一辺倒の企業文化は、コロナ事後の環境では収益がマイナスに傾く。そのため、全従業員からのテレワーク支持を確認し、対面と両輪で行動変容につなげる必要がある。また、人事組織制度管理運用上の変化は、経営そのものに直結する案件であるため、早急に現場改革に取り組む必要がある。

図6 総括 イチゲン対応, 海外人事管理 HRM 導入がテレワーク効果を高める



## 2. テレワーク導入後の改善効果と今後の展開

改善効果(1)：市場情報獲得の機会損失改善につながる。

長年、日本法人には人見知りという文化が国内海外で広くみられるが、今後は国内でのテレワークが推進されることにより、遠隔で人と接触し商談する機会が増え、イチゲンさんに対しても抵抗感がなくなってくると考える。

過去から現在まで、海外ビジネス活動を数十年見続けているが、日本法人ではネットや電話経由のイチゲンさんからの提案や申し出の受入れが、世界数多の企業に比べて圧倒的に少なく、長い間国内海外で情報収集の機会損失をしていた。昨今は、不正アクセスなど情報システムの管理問題の事情も理解しているが、今後は新しいビジネス思考や価値観など外部からの情報を広く取り入れ、現地人脈とのつながりを拡大していく必要が生じているため、テレワークがツールとして必需品になる。今後は、国内文化に根差した内向きの殻を打ち破り、テレワーク導入による思い切ったコミュニケーション対策を取り入れ、新市場の動きを素早くつかみ、

コロナ時代の中期的な経済危機を乗り切っていく。

改善効果(2)：生産性向上の機会損失改善

また人事制度面では、テレワークの推進は、個人の職種職業と能力スキル開発を強化、思考伝達スキルを向上させ、時間管理から成果実績による評価が受けられるようになるため、組織全体として高いモチベーションを引き起こし、能力改善と生産性向上をもたらす。特に国内では育休制度利用者に能力開発の面で大きな恩恵をもたらす。更には、外国人高度職業人材の受入れ拡大も図れる。

日本の組織力は横連携が元来から強いため、個人の仕事遂行力が強化できると、組織全体として現場強化が図れるため、テレワークでの磨き入れは継続して強化したほうが包括的な能力改善効果が高まる。(図6)

以上、コロナによる中期経済低迷を打破するためにも、様々な期待効果をもたらすテレワーク利用の推進と継続を訴えたい。