

## 連載 プロマネの現場から 第 173 回 テレワークの落とし穴

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

新型コロナ第7波の到来により(本稿を書いている2022年8月5日時点)、東京では一日の感染者数4万人、日本全国では24万人余となっています。2022年6月から7月中旬まで緩んでいた出勤や出張、懇親会も必要最小限なものとなり、再び在宅勤務が主体となりました。外出が緩む中では、在宅勤務が主体から出勤の割合を徐々に増やすプロジェクトも増えてきていました。また、下期の予算策定期間に入っていたため、事前の検討会などの議論の場は極力対面でやろうという雰囲気になりつつありましたが、それらに対しても再びブレーキがかかりました。

テレワークに関するある調査では、「テレワークを続けたい人は8割いる」という結果を目にしたこともあります。実態はどうなっているのでしょうか。

昨年、新しい部門に配属になって以来、配下のメンバー、中堅からベテラン・シニア社員らと四半期に一度、面談の機会を持っています。また、事業部門の入社3年目から5年目の若手と懇親会をする機会を定期的に設けています。年齢や役職を問わず、異口同音に言われたことは、テレワークの利便性や効用を知り、みなテレワークを続けたいと思っていること。特に、経験年数の高く、かつラインマネージャではない専門職種の人ほど、通勤がなく、誰にも邪魔されないテレワークから、自分の裁量の中で柔軟に業務ができるため、概ね高い満足感を得ていることが伝わってきます。

その一方、新しい仕事にチャレンジするにあたり、どうやれば仕事を上手く進められるか試行錯誤している若手層や、コロナ期間中に異動になり新しい仕事に慣れていない中堅層、特に、キャリア採用者にとっては、テレワークは厳しい環境となっていました。

また、マネージャ側からも、配下のメンバーの様子を十分に把握し、適切なマネジメントができていないのではないか、という不安感を抱えている方もいました。

どちらも同じ職場にいれば、周りのメンバーに一言尋ねれば解決する問題だったり、誰か知っている人を紹介してもらえたり、マネージャとして、以前であれば、メンバーの動き方や顔色を見ていれば、タイムリーに声かけしフォローできていたことが、ワンテンポ遅れ、問題や課題になってから顕在化するケースが散見するように思います。

「社員が会社のオフィスにいることで、意思決定とコミュニケーションは速くなる」といわれますが、そのことを表していると思います。

また、コロナ以前に、在宅勤務禁止令が出され有名になったヤフーにおいては、当時 CEO のマリッサ・メイヤーさん曰く、在宅勤務禁止令の理由として、「人は一人である方が生産性は上がるが、集団になった方がイノベティブになる」ことを挙げています。

実際に顔を合わせて話すことにより、刺激を受け、一人では思いもつかなかったことをひらめき、そこからイノベティブなものが生まれるケースも多いと思います。しかし、在宅勤務はそのような機会を失っている恐れがあります。

在宅勤務では生産性は高いものの、在宅勤務者はオフィスに来る人よりも昇進の可能性が50%低くなる、というスタンフォード大学の調査もあります。直属上司以外の上級管理職、経営層との接触機会が減ることにより、「在宅労働者は忘れられた労働者になる」恐れがある、という指摘もあります。このことが、コロナ禍において無理をしてでも出勤する若手・中堅層の心理的不安を表していると思います。新しく組織に参加した若手やキャリア採用者に対する心理的安全性の確保の観点でも大きな課題であると思います。

このように、テレワークの効用があり、またテレワークを続けたい人も多いですが、課題も多数あることを認識しています。

テレワークにおける課題と対策を考えるにあたって手にとった、田澤由利さんの『テレワーク本質論 企業・働く人・社会が幸せであり続ける「日本型テレワーク」のあり方』（\*）が、テレワークにおける課題が網羅的に整理されており、まさに「テレワークあるある」として大いに共感しました。今回は、本書の中の『コロナ禍で露見した12の「間違ったテレワーク」』の章を中心に紹介したいと思います。

12の「間違ったテレワーク」は以下になります。

#### (1) 仕事を切り出すテレワーク

「テレワークだと、できる仕事に限られる。だから、テレワークでもできそうな仕事を切り出して集めよう。一日分の仕事が集まったら、その日は在宅勤務ができる。その「仕事を切り出すテレワーク」、間違っています。

「テレワークは仕事か限られる」という前提でテレワークを実施すると、テレワークでできる業務も人も広がりません。それどころが、生産性の低下を招きます。」

「できる仕事だけを切り出すのではなく、今のすべての仕事を見直し、どうすればテレワークできるようになるかを常に考え工夫する姿勢が、テレワークを成功させ、そのメリットを享受するためのポイントとなる」という指摘は、そのとおりだと思います。

既存の業務を、そのままテレワーク化するだけだと、承認プロセスなども冗長化することも多くなります。また、業務の見直しを行わずに、RPAの導入により、自動化・効率

化しようとしても、冗長な業務をブラックボックス化することを助長することにもつながる恐れがあります。

## (2) 社員がさぼるテレワーク

テレワークになり、配下のメンバーが見えなくなることで、さぼっているのではないかと疑心暗鬼になって、過度のハウレンソウを要求するマイクロマネジメントになってしまうマネージャと、管理することを諦めて放置するマネージャの両極端にわかれるケースがあります。

「管理職が心配し、その心配が原因で働く人がストレスを感じてしまうテレワークが、良い結果につながるはずがありません。」

「さぼり」を心配する管理職に対しては、「自分の部下を信頼できないの?」という非難の声もあります。しかし、これまで目の前で仕事をしている部下を見て評価し、適宜進捗状況を確認しながら仕事を進めてきた人にとって、テレワークで姿が見えず、何をしているか分からない状況では、不安になって当然です。また、大きな会社ではたくさんの部下を見ている人もいるでしょう。「部下全員を信じなさい」というのは、現実問題として私も難しいと思います。》

これに対しては、いま不安を感じているマネージャは、メンバーがオフィスにいたときも、「さぼっているのではないか」という不安を持っていたのではないかと指摘しています。

これらの後ろ向きの不安を持つよりも、「テレワークにオフィスと同様の環境を用意できているか」に配慮するような前向きな心配をする方が、リモートにいるメンバーもケアされていることを認識することで、安心して仕事ができるようになると思います。

## (3) 過剰労働になるテレワーク

テレワークになって一番大きく変わったことは、会議が劇的に増えたことです。これまでは会議室の物理的な移動や、会議室の数の制約により、会議や打ち合わせ以外で対応していたはずなのですが、移動時間がゼロとなり、バーチャルな会議室は制限なく設定できるため、30分から一時間の会議が、一日のうちに、連続して10コマ以上連続することも普通になりました。通勤時間がなくなり、拘束時間が減ったはずなのに、逆に、「テレワークにより社員が過剰労働になる」ケースが増えているように感じています。

テレワークで過剰労働になりやすいパターンは大きく分けて2つあります。

一つ目は、「事前に申告した業務を遂行しようと、無理をしてしまう」こと。

「テレワーク時は一人ひとりの業務が見えにくいという理由で、事前に「今日の在宅勤務での業務予定」を申告する方法がよく取られます。1日の業務予定を事前に明確にすることは、テレワークに限らず必要ですね。1日の終わりの報告での振り返りも重要です。

しかし、その1日の業務報告のみで、テレワーク時の仕事が評価されるとしたらどうでしょうか。日々の仕事では、電話応対に時間が取られたり、割り込み仕事があったりして、時間どおりに業務が終わらないこともよくあります。しかし、そんな事情を上司は知りません。

「さぼっていたと思われはしないだろうか」「自分の評価が下がってしまわないだろうか」という思いから、無理をして夜中まで仕事をしてしまうのです。》

二つ目は、「時間の制限がない(ように感じる)ため、ダラダラと仕事を続けてしまう」こと。

「就業時間が9時17時と決まっていますが、在宅勤務では上司や仲間の目があるわけではなく、通勤に時間を取られることもありません。「終業時刻だから今日はおしまい。お疲れさまでした!」という区切りがつけにくく、ダラダラと夜中まで仕事を続けてしまう人もいます。結果、オフィスでは8時間でできていた仕事が、10時間以上かかってしまうことも少なくありません。

タイプは違いますが、結果的にどちらも働き過ぎになります。心身の健康を損なうことにつながり、本人にとっても企業にとっても良くありません。》

自由度が増したテレワークですが、移動の物理的制約がなくなっているため、これまで以上に、時間管理を意識する必要があります。

#### (4) コミュニケーションを取らないテレワーク

毎年実施している社内における従業員意識調査でわかったことは、業務の違いや役職を問わず異口同音に課題として挙げたことは、職場におけるコミュニケーションでした。

「テレワークだと、上司や同僚とコミュニケーションを取れない」と思い込んでいる人たちが、実はいらっしやいます。このデジタル化時代に?と思われるかもしれませんが、経営層や管理職世代は、ICTを使ってコミュニケーションを取ることに慣れていない世代。在宅勤務時の部下は、自宅で一人集中して仕事している。どうしても必要なら電話をしよう、という姿勢だと、チームでの仕事は回りません。》

これに対しては、明確に課題認識をもった上で、必要なコミュニケーション・ツールなどを導入し環境を整備するとともに、会議体も、正式な会議だけでなく、ワーキンググループやタスクフォースなどの名目で、緩く情報交換や会話できるような場を、上手く用意することが大切だと思っています。

#### (5)雑談ができないテレワーク

《長期のテレワークが続くと、メンタルを壊す社員についての相談が増えてきます。その主な原因は、孤独感。仕事の連絡はメールなどでできていても、在宅勤務では、オフィスで働いていたときのように、同僚との気軽な雑談ができません。一人暮らしの社員で、1週間誰とも話をしない目が続いてつらい、という相談もありました。》

まず、「在宅勤務だから、ずっとパソコンの前にはいけない」「一人で仕事に集中しなくてはいけない」というのは思い込みだと指摘されています。オフィスにいても、飲み物を買うため席を外したり、コーヒブレイクや同僚と雑談したりしています。

上位「(4)コミュニケーションを取らないテレワーク」での対策と連携しますが、雑談ができる場、気軽に話ができる場を用意することが、テレワークにおいては重要になります。

#### (6) 社員を管理しないテレワーク

「(2)社員がさぼるテレワーク」に対してのマネージャの態度の一つとして、放置プレーがあります。

《「テレワークだと、働いている時間が分からない」「テレワークだと、仕事のプロセスが見えない」「テレワークだと、実際にいる場所も分からない」「テレワークをする社員を管理できないのは仕方がない」と考え、オフィスに出勤しているときは、9to5で働いている労働時間制の社員でも、在宅勤務の日は管理をしない方針の企業が少なくありません。

しかし、労働時間はもちろん、業務の進捗、災害時の安全確保など、たとえテレワークであっても、社員の働く時間、働く場所、働く内容を把握するのは、企業の義務ではないでしょうか。》

マイクロマネジメントではない、社員の安心・安全を確保できるマネジメントを心がける必要があります。

#### (7) 社員が不公平を感じるテレワーク

《コロナ禍においても、製造・接客など、物理的にテレワークできない職種の社員の方は、出社を余儀なくされました。また、テレワーク可能な部署においても、「ハンコ」や「紙の書類」「郵便物」など、物理的業務のために一部の社員は出社して業務にあたりました。テレワークができる社員、できない社員の間に「不公平感」が漂ったのは事実でしょう。

しかし、その「不公平」を理由に、テレワーク可能な部署や社員も、出社に戻ることになっては、できる社員からの「不満」が高まります。》

この点については、コロナ以前でも、「事務職」と「営業職」には不公平があったと指摘されています。一方は、事務職から見て営業職は、開放的な外回りができることをうらやましく思い、もう一方、営業職から見て事務職は、暑い日も寒い日もエアコンのあるオフィスで仕事ができることをうらやましく思っている、というものです。

また、IT エンジニアの場合であれば、自社業務か客先業務かなど、業務形態においても、同様に、隣の芝生は青く見える状態は生じていると思います。

そのため、

《ポストコロナ時代は、「出社」と「テレワーク」を組み合わせた「ハイブリッド型」のテレワークが広がるといわれています。働く場所や時間が柔軟でも、不公平感なく仕事を進めることができる工夫や制度、マインドセットがより重要になります。》

#### (8) 部下を評価しにくいテレワーク

前述したスタンフォード大学の調査の「在宅労働者は忘れられた労働者になる」に通じるかと思いますが、「テレワーク中の社員を評価するのが難しい」という課題があります。

《「テレワークでは評価が難しい」という方に私がまず聞いているのは、「普段はどのように評価をしていますか？」です。「会社に長くいる」ことや「目の前で仕事をしている」ことで社員を評価していませんでしたか。だとすれば、それは正当な評価方法ではなかったのかもしれませんが。目の前で頑張っている姿を見ると「頑張っているな」とほめて

あげたくなる気持ちは分かりますが、本来は業務をいかに進め、会社に貢献しているかを評価すべきです。》

これまでの評価は、「会社にいること」、とりわけ、長時間いることに重きを置いていたとすると、テレワークにおいては評価指標を見直すこと、また、業務上のコミュニケーション(ハウレンソウ)やプロセスの「見える化」を図る仕組みを導入することが求められています。今回のコロナ禍は、この見直し・改善の良い契機になったと思います。

#### (9)新人が育たないテレワーク

コロナ禍になった一昨年からは、新人研修などの集合研修はほぼすべてオンラインに切り替わりました。

《「テレワークだと人材育成が難しい」という相談に対し、よくよく研修の内容を確認してみると、実はオンラインでも可能な内容がほとんどでした。つまり、研修自体の内容よりも、「会うこと」「そばで見ていること」、さらには研修所で「同じ釜の飯」を食べ、夜にお酒を飲み語り合うことが、集合研修のメインだったのかもしれませんが。

もちろん会うことは大切です。しかし、これから社会に出てくる彼ら、彼女らは「オンラインネイティブ」です。迎え入れる企業側よりもはるかにオンラインが当たり前です。

これからは、「対面」に頼るのではなく、オンラインでも、「いかに良好な関係を構築できるか」「リアルよりも効果を出すにはどうすればいいか」という方向に力を入れていくべきではないでしょうか。》

これは新人だけでなく、キャリア採用者や、また同じ会社であっても異動者に対しては、同様の仕組みとケアの方法が求められています。

#### (10)情報が漏洩しやすいテレワーク

《テレワークを実施する際、さまざまな情報漏洩のリスクが伴うのは、事実です。

- ・会社のパソコン等を持ち出すことによる、紛失や盗難のリスク
- ・セキュリティ対策がされていない、社員個人のパソコンを使用することによるウイルス感染のリスク
- ・社員の自宅や外出先で使用するインターネット回線からの情報漏洩のリスク
- ・機密情報の持ち出しなど、内部不正のリスク

ただし、情報セキュリティを心配し過ぎるあまり、テレワークをやらないという選択をするのだとしたら、そちらのほうが企業にとっての深刻なリスクです。

今はデータを物理的に持ち出すことなくテレワークができる技術も発達しています。≫

一昨年、コロナ禍による緊急のテレワークを実施した企業においては、緊急避難的に、社員の自宅にあるPCや個人のスマホ利用などを認めるケースがあったかもしれません。しかし、ポストコロナ以降も見据え、ファットPCをシンクライアントPCへ切り替え、データはセキュアなクラウド上でしか扱わないなどにより、テレワークでもセキュアな環境を整備することが必須となっていると思います。

#### (11) 報告・連絡・相談は対面のテレワーク

≪コロナ禍において、「ウェブ会議ツールを使って、オンラインで会議ができるようになった。テレワーク時は、上司や同僚に話しかけるときに、チャットツールを使っている。弊社は、テレワークを問題なく導入できました」と、胸を張る企業が少なくありません。

でも実は、このような企業が、新型コロナウイルスの感染リスクが低くなると、出社に戻りがちなのです。テレワーク自体をやめるのではありませんが、社員の出社する日数が増えます。その理由は、オフィスで対面して、「報告・連絡・相談」いわゆるハウレンソウをするためです。≫

この「報告・連絡・相談は対面のテレワーク」という指摘、ハッとしました。テレワーク前提の「ハウレンソウ」のあり方、再考してもよいと思います。

#### (12) 会社の一体感が薄れるテレワーク

≪「テレワークは効率がいいが、会社としての一体感が薄れ、イノベーションが起こりにくい会社になってしまうのではないか」といった感じです。≫

そのため、ヤフーの事例ではないですが、テレワークから出社に切り替えるという会社も出てくるのだと思います。

しかし、

≪テレワークでは、チームの連帯感を高めることは難しいと諦めてしまっただけで、せっかくテレワークができて、出社に戻ることになります。インフォーマルな雑談から、日常の業務コミュニケーション、さらには、チームが協力し合い、より効果的に成果を上げるための「チームビルディング」まで、テレワークでも会社の一体感を高めるテレワークを目指しましょう。≫

この機会に、テレワークにおいても、会社の一体感、チームの連帯感を維持し高めることを考えていきたいと思っています。

以上、今回は、テレワークの課題を挙げましたが、テレワークを上手く回すためのさまざまな取り組みについても、引き続き考えていきたいと思っています。

(\*) 田澤由利『テレワーク本質論 企業・働く人・社会が幸せであり続ける「日本型テレワーク」のあり方』、幻冬舎、2022 年刊