



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

## マネジメント弛緩の発生を テレワークに求める愚行

— 日常的な現場マネジメントの不在が露呈したに過ぎない —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

### テレワークの実情

緊急事態宣言に伴い西村経済再生担当大臣は、経済界に対しテレワーク7割実施の推進を要請した。また、東京、大阪の知事も事あるごとにテレワークによる出勤率の7割削減を連日呼びかけてきた。総務省も同様に「新型コロナウイルス感染症対策としてのテレワークの積極的な活用について」などでテレワークの積極的な活用の呼びかけを行っている。一方でマスコミは盛んに一向に人の動きが減らない街頭風景を映し出している。

果たしてこの期、実際に在宅勤務やテレワークはどの程度普及し、実施されているのであろうか。2021年4月22日に日本生産性本部が発表した「第5回働く人の意識調査」(企業・団体で雇用されて働く20歳以上の1100人が調査対象)によれば、テレワークの実施率は19.2%であるとのことだ。第一回目の同調査では緊急事態宣言が発された直後の2020年5月、一時的にテレワークの実施率が31.5%であった。その後は、同7月が20.2%、10月に18.9%となり、2回目の緊急事態宣言が発令された2021年1月は22.0%、そして4月調査では19.2%だった。

ところが、経団連が2021年1月29日に発表した「緊急事態宣言下におけるテレワーク等の実施状況調査結果」では、約9割の企業が在宅勤務やテレワークを実施していると回答している。この乖離は何を意味しているのか。日本生産性本部の調査は働く人個別への調査であるのに対し、経団連の調査はあくまでも企業単位に行っているものだ。日本生産性本部の「働く人の意識調査」では、「あなたはテレワークを実施していますか?」という問いである。これに対して経団連の調査は、「在宅勤務やテレワークを一部でも実施している」と回答した企業数に基づいている。高いテレワークの実施率となるのは至極当然のことだ。

さらにいえば経団連の調査では出勤者の削減率が65%で、一見するとテレワークがかなり普及しているように見える。しかし、この削減率の算出においては、いわゆる企業内の「エッセンシャルワーカー」と呼ばれる職種や製造現場に従業する人びとを母数から除外している。要するに現場労働に携わっている従業員は、そもそもテレワークの対象として考えていないことの証左でもあり、ある意味で「見せかけの削減率の向上」である。

因みに2020年9月から11月の期間に「テレワークで就業したことはない」

と回答した派遣労働者は71.8% (4013人を対象にした一般社団法人日本人材派遣協会の調査) とのことだ。しかも、デスクワーク中心の「オフィス系」の派遣労働者でも、64.7%が「テレワークで就業したことはない」と回答をしている。要するにテレワークが「できる職種」と「できない職種」のみならず、雇用形態による運用差が明瞭になっているのである。こう見るならばテレワークの7割実施であるとか、テレワークによる出勤率の削減云々が日本の現実的な雇用構造や雇用形態と乖離したものであることは明らかだ。

### テレワークと外出自粛

テレワークを巡り実施率や出勤率、その算出方法の是非を問題にしても実際には意味のあるものではない。何故ならば2018年以降のいわゆる「働き方改革」の下で推奨されてきたテレワークの推進実態とは、最初から直接的な製造現場や対面での業務を中心とした職種を対象としていなかからだ。ましてや当然のことながら非正規雇用者は念頭にさえない。最も経団連も調査は「緊急事態宣言下において在宅勤務・テレワークが実施可能な業務で、テレワークを実施している企業」と断って

いる。調査結果が就労者全体を反映しているものではないことぐらいは承知のことだろう。

第一回目の緊急事態宣言の下では、確かに街中から人影が減り東京をはじめとする大都市圏の通勤風景も激変したかに見えた。一方で日本に新型コロナウイルスが蔓延し始めて500日を超えるが、その当初から首都圏の早朝5時台の電車の乗客数には変化が見られない(これは私の定点観測に過ぎず数値的裏付けのない感覚だが)。いわずもなだが首都圏の早朝5時台の乗客の大半はテレワークとは無縁な職種に就労している。

今から考えるならば、第一回目の緊急事態宣言では老若男女問わずに不安が先行し、自粛という「空気」が蔓延したのかもしれない。この「空気」は各地に「〇〇警察」などと呼ばれる「自警団」も発生させたが、今ではその活動も影を潜めているのであろう。

第一回目の緊急事態宣言中に日本財団は「新型コロナウイルスと社会」をテーマにした『18歳意識調査』を行っている。この調査によれば外出自粛要請に応じた若者は87.4%であったとのことだ。穿った見方をするならば、言葉は悪いが若者はあたかもイベントやカーニバルに参加する感覚で自粛に応じたのではないかとさえ思えてくる。

しかし、緊急事態宣言も二回目、三回目ともなると疲弊する飲食店街を別にすれば、日中の街頭風景にさほどの変化があるわけでもない。ことさらに「アルコール提供の自粛要請」は、さながら「新手の禁酒法」ではないかとさえ思えてくる。因みにアメリカの「禁酒法時代」に人びとは、非合法地下酒場を集って対抗した。アルコール提供自粛という日本での「新手の禁酒法」下では、「路上呑み」という形で消極的に反抗しているようなものだ。現実問題として東京は、2021年の年明けから今日まで一時的な解除期間があったにせよ、まん延防止期間も含めると恒常的な緊急事態宣言下である。人びとは恒常化したイベントやカーニバルからは興味が失せるものだ。もっとも若者の一部は「路上呑み」に興じることに新たなイベントを見出しているのかもしれない。

首都圏の通勤電車も同様だ。首都圏

のJRや私鉄が「テレワークによる出勤率7割削減要請」を真に受けて実施したラッシュ時の「間引き運転」が逆にラッシュを招く結果となり、すぐに取りやめるなどの素っ頓狂ぶりを露呈したほどだ。さらにいえば、「間引き運転」の企画には、通勤客の雇用形態の違いや現実的な就業スタイル等に思いを巡らす思考回路が欠如していたことになる。

## 「テレワーク」という市場

テレワークと外出自粛が一對のように語られているが、いまだに「テレワーク下の〇〇」という表現がマスコミやヒューマンリソース業界で花盛りである。つまり、最真目に見ても就労者の約20%前後に普及し始めているに過ぎないテレワークの下で発生しているとされる問題が、あたかも就労者全体の働きを反映しているかのように錯誤した論調が蔓延している。

ところで日本では1984年に日本電気株式会社(NEC)が、東京都武蔵野市の吉祥寺エリアにサテライトオフィスを設置したのがテレワークの起源とされているらしい。しかしバブル崩壊とともにテレワークブームが終焉した。1998年以降には職場にパソコンが本格的に導入されてインターネットの普及にとともに、改めてテレワークが語られるようになってきた。しかし、リーマンショックに伴いうやむやになった。

テレワークが日常の就労現場で語られるようになったのは、何とんでも「働き方改革」論議からであろう。そして、新型コロナウイルスの蔓延に伴い「働き方改革」とコロナ禍の外出自粛の相乗により、テレワークという就労形態が俄かに市民権を得るようになってきた。折しもDX(デジタルトランスフォーメーション)論議と相まって、付け焼き刃的なテレワークを導入する企業も確かに増加している。なかにはテレワークを導入することがDXであるかの誤解をしている企業もあるほどだ。このため、テレワークの導入支援をはじめとするハード面での市場も拡大している。

一方、押っ取り刀でテレワークを導入したが、自宅待機とテレワークの区

別もつかない管理職を相手にしたテレワーク下でのマネジメントのあり方を指南するなど、ヒューマンリソース分野での市場も活性化している様相だ。特にヒューマンリソース業界では全就労者の20%前後を対象とした狭い市場であるにも関わらず、汎用的に言葉は悪いが「テレワーク下」という冠をつけたセミナー等を訴求しているのが不思議に思える。そもそも自社や自部門の業務プロセスの解析や分析をすることなく、テレワークを導入したところで現場マネジメント段階では「喉元過ぎれば熱さを忘れる」となるのが必定で、所詮は一過性のブームに終わる。

端的に言えば「テレワーク下のマネジメント」云々を問う以前にそもそもマネジメントの原理・原則を再考することが先決ということだ。この点を踏まえていなければ企業はテレワーク市場に翻弄されることになる。もっともテレワーク市場の活性化に一役買っているのが、厚生労働省のテレワーク推進に向けた「新ガイドライン」なのかもしれない。

## 今更ながらの「新ガイドライン」

厚生労働省は2021年3月にテレワークに関する新たな方針『テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン』(以下、「新ガイドライン」)を公表した。この「新ガイドライン」の趣旨は、“テレワークはウィズコロナ・ポストコロナの「新たな日常」、「新しい生活様式」に対応した働き方であると同時に、働く時間や場所を柔軟に活用することのできる働き方として、更なる導入・定着を図ることが重要”として、テレワーク導入に関する次の項目をポイントに掲げている。

- ・導入が難しい業種であっても、テレワークの実施を検討すること
- ・オフィスに出社する労働者に業務が偏らないようにすること
- ・非正規雇用等を理由にテレワーク対象者から除外しないこと
- ・新入社員等には特にコミュニケーション円滑化の配慮をすること
- ・不必要な押印や署名の廃止、書類の

ペーパーレス化、決済の電子化  
「新ガイドライン」では人事評価・労務管理に関するルールとして、「テレワークで働く人と出社して働く人とで評価に差をつけてはならない」と謳っている。要は「出社して働いているから評価し、テレワークで働く社員は評価しない」という従来型の人事評価をしてはならないということだ。そして「新ガイドライン」は企業に対して以下の事柄を求めている。

テレワークにかかる費用負担のルールを決めて、テレワークで働く従業員にとって過度な負担とならないよう、合理的・客観的に費用を算出すること。テレワークで働く従業員に対する健康管理やパワーハラスメント、セクシュアルハラスメント等、各種のハラスメントの防止に努め、適切な健康相談体制を整備すること。

テレワーク下の人材育成については、テレワークの有用性を活用し、オンラインによる教育を行うこと。

管理者に対しては、「適切なマネジメントが行われることが重要であり、テレワークを実施する際にも適切な業務指示ができるようにする」など、管理職のマネジメント能力向上に取り組むことも求めている。

いやはや「新ガイドライン」で掲げられている項目はどれもこれもが、当たり前で至極当然の事柄である。ことさら「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」などという大仰な名称をつけずとも、記述されている内容は汎用的なものであり、ごく一部を除くならば「テレワークであるから実施しなければならない」という内容ではない。そして何よりも「管理職のマネジメント能力向上」などは、決してテレワーク下であるがゆえに必要なことではなく、普遍的なものだ。

## テレワークの弊害とは

コロナ禍にともなうテレワーク導入で問われている現場マネジメントのあり様については、ビジネス誌が運営するオンライン配信で毎日のように取り上げられている。また、テレワーク導入に伴うメリット、デメリット等に対する数々の調査が公表されている。とりわけ、上司と部下の関係について上

司側がテレワークに対するデメリットと感じている事柄について、各種調査の回答を総合するならばおおよそ以下のようなものだ。

- ・部下とのコミュニケーションが取れない
- ・ccメール等のメールが増えて情報量に溺れている
- ・オンライン会議での発言に部下のリアクションが無く不安になる
- ・部下が見えないため、本当に働いているのか信頼できない
- ・タスク管理など、部下の行動を管理できない
- ・勤怠管理が難しい
- ・テレワークだと部下の評価ができない

各種調査の回答のなかには「一緒に酒を飲まない」とチームの一体感が醸成できない」であるとか、「会社に来て新聞を読んでから仕事を始める等、ルーティーンができなくて仕事をしている気がしない」さらには「電子承認は書類を見た気がしないため、印鑑を自分の手で押さないと仕事をしている気がしない」など、まるで前世紀の遺物的な発想を臆面もなく吐露した回答もあるから呆れてしまう。

一方で部下側が抱くテレワークに対するデメリットを総合すると次のようなものだ。

- ・対面よりも上司との間でコミュニケーションが難しい
- ・自分と同僚との仕事の切り分けが不明瞭になっている
- ・オンライン会議だと発言がしづらい
- ・自分がどのように上司や周囲から評価されているのか心配だ
- ・コミュニケーション不足から連携がとれないので不安になる
- ・帰る時間を考えなくて良いから、つい残業してしまう

当然のことながら部下の側にも「自宅で昼食を作ると休憩時間が無くなる」であるとか「オンライン会議のためだけに身だしなみを整えるのが面倒だ」さらには「オンライン飲み会がつまらない」など、直接的な業務にかかわりのない事柄や私事で解決できる事柄をテレワークの弊害としてあげる者もある。

総じて上司も部下もテレワークの下で「コミュニケーション」「評価」「業務内容」の弊害を意識している。

もちろん双方にテレワーク云々以前にそもそも就労意識の弛緩としか思えない事柄も存在している。特に上司の側の「仕事をしている気がしない」的な発想は、部下の今後の成長にとって桎梏となり、唾棄されてしかるべきことである。こうした意識に留まっていることが、マネジメントに対する職務不適性という誹りを免れないことになる。20年以上も前であれば職場で通用した事柄は、もはや漫画的な素行として嘲笑されることになる。

## 「テレワークだから」という口実と錯誤

テレワーク実施者を対象としたテレワーク下での各種の調査で見えてくるのは、上司の側の「テレワークだから」ということを口実にした、従前からのマネジメントに対する自己弁護ではないだろうか。つまり、「テレワークだから部下が見えない」というが、はたして通常の業務過程において、部下をしっかりと観察することができていたと自負することができるのか。

「テレワークだから部下とのコミュニケーションが取れない」というが、テレワークになったからいままでとれていたコミュニケーションがとれなくなったのか。「テレワークでタスク管理など、従業員の行動を管理できない」というが、本当は日常的にタスク管理を行う習慣がなかったのではないか。

「オンライン会議での発言に部下のリアクションが無く不安になる」というが、これまで自分が一方的に会議で発言だけで部下の意見を確りと聴く姿勢をとっていたのか。

繰り返しになるがテレワークを恒常的に実施できているのは、恐らく、相応の規模の企業に就労しているデスクワークの「オフィス系」を中心とした就労者であり、全就労者の約2割程度に限定されるであろう。ただし、限定されているとはいえテレワークをマネジメント弛緩の口実する傾向には、マネジメントに携わる全ての者にとって他山の石とすべきことでもある。

日常的な現場でのマネジメント不在がテレワークで露呈したに過ぎないのであり、問われるべきことは従来からのマネジメント行動の再思でなければならない。