**なぜ「原則出社」に戻ってしまったのか、テレワークを阻む5つの壁**

[武藤久美子：リクルートマネジメントソリューションズ　シニアコンサルタント](https://diamond.jp/ud/authors/5ed05aec776561448a010000)

[キャリア・スキル](https://diamond.jp/list/genre/%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%83%BB%E3%82%B9%E3%82%AD%E3%83%AB) [ニューノーマルに備える働き方改革](https://diamond.jp/category/s-newworkstyle)

2020.7.22 4:50

* [印刷する](https://diamond.jp/articles/print/243603)

* + [A](javascript:changeFontSize('L'))

* + [A](javascript:changeFontSize('M'))



緊急事態宣言解除後の企業の対応は、原則出社、原則テレワーク、あるいはそのミックスなど、さまざまです（写真はイメージです）　Photo:PIXTA

**新型コロナウイルス感染が再び拡大する今、「原則テレワーク」あるいは「出社とテレワークのブレンド」という企業がある一方で、「原則出社」に戻ってしまった企業も少なくありません。こうした対応の違いは、緊急事態宣言中あるいはその前に、テレワーク下で起こる「5つの壁」を乗り越え、テレワークに適した組織になっていたかどうかで生まれているように思います。では、テレワークの定着を阻む「5つの壁」とは一体、何でしょうか。**

**「急激」「一斉」「大規模」な実施が  
懸念や不安を置き去りにした**

　テレワークの特徴の一つは、「懸念や不安を抱きやすい施策であるため、導入までの壁は高い」が、「一旦導入すれば、意外と何とかなり、当初の懸念や不安は杞憂であったとわかることが多い」施策であるということです。

　つまり、テレワークは実際に実施してみるとメリットが多い施策である一方で、導入前の懸念や不安が解消できないと導入に至りにくい施策だといえます。

　しかし、そんなテレワークは今回、コロナの感染拡大を機に「急激に」「一斉に」「大規模に」行われました。よって、企業ごとの対面とリモートの良いバランスは十分に検討されず、社内関係者が抱いていた懸念や不安をいったん脇に置いた状態で導入することとなりました。

　緊急事態宣言が明けてから原則出社に戻っているような企業では、未解決だったテレワークへの懸念や不安が顕在化していたのではないでしょうか。特に、テレワーク定着の大きな「壁」として立ちふさがりやすい懸念や不安が、以下の5つです。

**【テレワーク定着を阻む壁（1）】  
経営層が「メリットがない」と考えている**

　1つ目は、「メリット不在の壁」です。これは主として経営層や事業責任者など、役職が高く、影響力の強い人物が、テレワークに懸念や不安を持ち、メリットを感じていないために立ちはだかる壁です。このような企業において、緊急事態宣言の下で行われたテレワークはあくまで“非常時の時限的な対応”です。よって、状況が変わればテレワークを推奨していた状況にも揺り戻しが起きます。

それに対して、テレワークの推進を図りたい部門は、しばしば経営層から「テレワークのメリットは何か」「メリットが感じられない」という発言を投げかけられおり、テレワークのメリットを説明する資料を作り、何度も説明を強いられています。しかし、経営層や事業責任者には響いていないことがほとんどです。

　なぜなら、彼らの心の中にあるのは、「テレワークはなんだか嫌だ」「当社の良さが失われるのではないか」「業績に悪影響があるのではないか」という漠然とした不安だからです。テレワークの推進を図りたいならば、経営層などのこうした気持ちを踏まえて対応することが大事になります。

　解決策として望ましいのは、言葉での説得ではなく「実際にテレワークでも組織運営が可能だと示す」ことです。経営層や事業責任者が抱いている懸念や不安を想像し、小さくても良いので自社でトライアルを行い、それらが杞憂であること、解決可能であることを示すのです。

　今回の緊急事態宣言下のテレワークは文字通り「本番」となりましたが、一方で恒久的な実施への「トライアル」という側面も持っていました。しかし、急激に、一斉に、大規模に実施されたため、テレワークの難しさが極端に表れたのも事実です。これをもってそのまま恒久的な対応とするのは難しい企業も多いでしょう。

　いったん原則出社となった企業では、今回の緊急事態下でのテレワークで見えてきた課題と解決策と副産物を、定量、定性情報で示し、「このような極端なテレワークでも組織運営できた」ことを示しましょう。そのうえで、仕事内容や状況に合わせて最大週何日までといった、今後の出社とリモートの良いバランスを議論し、改めてトライアルするのが大事になります。

## 【テレワーク定着を阻む壁（2）】 「業務を切り分けられない」という思い込み

　2つ目は、「業務切り分けの壁」です。テレワークが進まない理由の一つとしてよく挙げられるのが、「当社は個人情報や機密情報を扱っている」「当社のお客様は対面でのアポイントを期待している」「私の仕事はリモートでできるような仕事ではない」から無理、というものです。確かにそういう面もあるかもしれません。しかし、このような理由でテレワークが進まない企業は共通して、テレワークの実施を「0か100か」で考えがちです。

　まずは、「この業務はテレワークでも可能ではないか？」「この業務をリモートで実施するには、何を解決したらいいだろうか？」と業務の性格を知り、それぞれを切り分けて分解してみてはいかがでしょうか。すると、ある業務のこの部分はテレワークでも対応可能だとわかり、テレワーク定着のきっかけになるかもしれません。

## 【テレワーク定着を阻む壁（3）】 上司と部下のコミュニケーションに負荷

　3つ目は、「コミュニケーションの壁」です。ここでいうコミュニケーションの壁とは、主としてマネジメント（管理職）の負荷が増えることへの懸念を指します。実際に、テレワークへの懸念や不安が大きい組織では、管理職がテレワーク下におけるマネジメントのあり方と自社のやり方に乖離を感じていることが多い気がします。

　これまで目の前に部下がいた状況で行っていたマネジメント方法は、テレワークによって転換を迫られています。当社が2020年3月に行った調査でも、直接支援型マネジメント（部下の業務の進捗に細かく指導するような関わり方）において、テレワーク下での管理職の業務負荷が高いという結果が出ました。一方で、自律支援型マネジメント（部下が自律的に業務を進められるよう、必要な情報提供、リソースの取り付け、部下の心のケアなどで行う関わり方）では、業務負荷の関係性は見られませんでした。

　テレワークが拡大・定着すると部下自身が自律的に業務遂行できることが求められるようになります。テレワークをソロワークとせず、会社や組織の方向性に共感しながら、自律的に業務遂行する部下を増やすための管理職の関わりが、今後はさらに求められるでしょう。

## 【テレワーク定着を阻む壁（4）】 IT化、モバイルツールの未整備

　4つ目は、「IT化の壁」です。仕事を「テレワーク」で行う準備がツール面で十分でないことが原因です。2点目の壁「業務切り分けの壁」の中でも記載した「個人情報、機密情報が多いのでテレワークできない」という声は、IT化の壁でもあります。この壁は、主としてペーパーレス化とIT環境・モバイルツールの展開によって解消が可能です。

　前者のペーパーレス化は、単に紙を電子化すればいいというものではありません。ペーパーレス化に至るには、業務内容や業務フローの見直し、電子化した書類の整理などを行う必要があるため、多くの部署の協力が不可欠です。多くの部署の協力が必要な改革に着手するくらいなら、今のまま業務遂行した方が良いという気持ちもわからなくもありません。

　とはいえ、個人情報の多さや機密情報の多さは、もはやペーパーレス化ができない理由にはならなくなってきています。個人情報の宝庫のような業界でもテレワークが進んでいるのはその証左でしょう。また、ITツールの進化が、さまざまな業務プロセスを電子化することを可能としました。元も子もないのですが、ペーパーレス化は「やると決めるか」が大きいテーマです。後者のIT環境・モバイルツールの展開ですが、緊急事態宣言下では実際にモバイルPCの台数が足りないといったハード面でのツールの問題が中心でした。こうした問題が解消されつつある今、より重要であるのは、コスト面や業務遂行面を両立するリモート環境の整備です。

　たとえば、私がお手伝いした企業のある部署では、オフィスでは、20インチ前後のPCモニターを1人2台使って仕事をしていました。テレワークのトライアルをする際に、部署の全メンバーの自宅にオフィスと同じ環境を整備しようとしましたが、コストが膨大にかかることがわかりました。

　そこで、トライアル期間に、いくつかの大きさのモニターを用意したり、タブレットでも業務運営可能か、1台でも大丈夫かといった実験を行ったりし、コスト面でも業務運営上も可能である方法を探りました。こうしたIT環境やモバイルツールの整備が、テレワークの推進を後押しするでしょう。

## 【テレワーク定着を阻む壁（5）】 社員を一人の大人として扱っていない

　5つ目は、「社員を一人の大人として扱わないという壁」です。緊急事態宣言下では、人事部門や管理職から、「部下が働き過ぎないか心配」「部下がさぼっていないか気になる」という声を多く聞きました。前者は部下を心配する良い企業、後者はそれとは異なるように見えますが、根っこはあまり変わりません。なぜなら、背景には部下が「心身の健康を保ちながら、自律的に業務遂行できる人だとは思えない」という管理職の気持ちがあるからです。

「人はさぼる生き物だ」というステレオタイプでの見立てか、「Ａさんは任せて安心だけれど、Ｂさんは細かく見ていないと心配だ」と人によって違う見方をするのかは、管理職ごとに異なります。

　しかし、3つ目の壁でも少し触れましたが、「部下に業務の進め方を細かく指示して、毎日進捗状況を確認しよう」という管理職よりも、「必要な支援は行いつつ、できるだけ本人の自律的な業務遂行に任せよう」という管理職の方が、部下からすると「自分は信頼されている。頑張ろう」と思えるのではないでしょうか。

　ちなみに、部下を信じて任せてほしいと一口にいっても、業務の習熟度などからして、テレワークでの仕事を認めるには早過ぎる、という社員が一定数いる会社もあるでしょう。その場合は、テレワークを利用可能な社員を、自律的な業務遂行可能と判断される等級以上に絞って制度を開始し、会社としてテレワークに慣れてきたらその範囲を拡大するのも一考です。

　これからの時代、テレワークを部下の成長への良い機会と考え、自律的な業務遂行を適切な距離で見守り、寄り添うことが、管理職にはより求められるようになるでしょう。

　以上、テレワーク定着を阻む5つの壁を紹介しました。企業も社員も、テレワークを体験することでさまざまなメリットを感じました。それぞれの企業が、対面とリモートの良いバランスを探りながら、テレワークという働き方を武器にできることを願っています。

（リクルートマネジメントソリューションズ　シニアコンサルタント　武藤久美子）

【テレワークお悩み相談室バックナンバー】  
＜序章＞[会社員の47％が経験！テレワーク推進を止めないために「解決すべき悩み」](https://diamond.jp/articles/-/239539)  
＜1＞管理職のお悩み[「雑談が減るなどチームの一体感がなくなっています」](https://diamond.jp/ar%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E5%93%A1%E3%81%AE47%EF%BC%85%E3%81%8C%E7%B5%8C%E9%A8%93%EF%BC%81%E3%83%86%E3%83%AC%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%82%AF%E6%8E%A8%E9%80%B2%E3%82%92%E6%AD%A2%E3%82%81%E3%81%AA%E3%81%84%E3%81%9F%E3%82%81%E3%81%AB%E3%80%8C%E8%A7%A3%E6%B1%BA%E3%81%99%E3%81%B9%E3%81%8D%E6%82%A9%E3%81%BF%E3%80%8Dticles/-/240231)  
＜2＞一般社員のお悩み[「文字中心のやり取りで仕事をスムーズに進める方法は？」](https://diamond.jp/articles/-/241066)  
＜3＞人事部門のお悩み[「評価制度、労働時間…企業はどう対応すべきですか」](https://diamond.jp/articles/-/241757)  
＜4＞管理職のお悩み[「管理職だけ残業する毎日に逆戻りしそうです」](https://diamond.jp/articles/-/242463)  
＜5＞一般社員のお悩み[「テレワークで「仕事ができる人」になる方法は？」](https://diamond.jp/articles/-/242971)