

★参考資料：2021年10月公開セミナーで寄せられた質問と研究主査の見解

セミナー当日は、多くの質問が寄せられました。それらの質問とその回答を以下にまとめました。これらはあくまで研究主査の考える「一見解」「一例」です。業種や職場の状況によって解は様々であることをご理解ください。

Q1：テレワークは仕事の途中で話しかけられることによるストレスが減るとの結果があったが、ミドルマネジメントの方は面倒見という観点から相互コミュニケーション（風通しがよい風土）を大切にしていると思う。その点からするとテレワークが今後、進むことで、悩みを一人で抱える方が増えるのでは？ケアする為の方策や事例があればご教授して頂きたい。

A1：相互コミュニケーションは、ご指摘の通り重要です。仕事の進め方の相談のように文字に残せるものから、精神的な不安など文字にできないようなものまで、様々なコミュニケーションが必要になります。

そのため、テレワーク下での工夫として、1) 質問や悩みについて上司と部下がコミュニケーションできる機会を予め設定しておく（定期的な日時、タイミングなど）、2) 質問や悩みを発信する手段を設定しておく（対面時、Web 会議、チャットなど予め決めておく）、3) 会社として質問や悩みを発信することの重要性を伝えるとともに発信のコツについて社員に啓蒙する、といったことが考えられます。「悩みがあるのに誰にも話せない」という環境を少しでも取り除くことで、従業員の負担を軽減させることができるでしょう。

Q2：テレワークと面着（出社）のバランスが重要との結果があったが、価値観がみな違う為、テレワーク推進する為には各部門部署でのアンケートやメンバーへのフィードバックが重要だと感じた。実際に推進するにあたり、そのプロセスがあればご教授頂きたい。

A2：各部署でのアンケートはよい手段かと思います。その際の工夫として考えられるものを3点あげます。①会社のテレワーク方針を明示し、それに沿って質問項目を作成するとよいでしょう。②上司がテレワークに関して懐疑的な場合、なかなか回答者の本音が出てこない可能性があるため、アンケートの回答母数がある程度大きくする、上司を経由して配布しない、匿名にするなどして個人が特定されないような調査の工夫も考えられます。③出社時しかできない仕事とテレワークでもできる仕事について、担当者の声を直接集めることも推奨いたします。担当者が仕事の内容に最も

精通しているからです。自由記述の回答からは、「テレワークでできる業務なのに、会社や上司の方針で出社している」という声がありました。現場の情報を吸い上げた上で、上層部でテレワークの可否を積極的に検討することで、よりよいテレワークにつながると考えます。

Q3:テレワークについて否定的な上司の主な理由は何でしょうか。

A3:自由記述の回答によれば、1) テレワークをしているとサボっていると疑っている（業務の状況が見えないことが原因かと思われます）、2) 上司が出社主義（例：対面でないと仕事が進まないという価値観）といったものが主でした。

Q4:年齢にかかわらずテレワーク時より出社時の方が満足度やモチベーションが高いという話がありました。緊急事態宣言は解除され出社が増えているとも聞きます。テレワークをどのように推進すると良いとお考えでしょうか？

A4:様々な要因が考えられますが、テレワークによる 1) 業務外のコミュニケーションの減少、2) 学ぶ機会の減少等が影響していると考えられます。ちょっとした雑談によって人間関係が向上したり、愚痴をいうなどのストレス解消や、励まし合ったりする時間が、テレワークでは減少しがちです。また、気軽に部員に質問したり、周囲から仕事のコツを学ぶ(盗む)機会も少なくなりがちです。テレワークでこうした 1) 業務コミュニケーションや、2) 学ぶ機会を意識的につくるのもよいでしょうし、出社したときに 1) 2) を意識的に実施するということも考えられます。

今回の調査では、定型業務に関しては出社時よりもテレワーク時の方が成果や生産性がありやすいという結果も出ているほか、今後もテレワークを継続的に実施してほしいと感じている従業員が多いという結果も出ていました。従業員のワーク・ライフ・バランスの観点からも、従業員に選択の余地を与えることが、従業員の総合的な職務満足につながるのではないかと考えます。

Q5:今後テレワークが増えていくとになるが、逆に会社で仕事をする方が負い目を感じるようになる可能性がある。テレワークが全てではなく、大切なのは自分で選択するという認識でよいですか？

A5:1) 個人の働き方の選択肢が増えること、2) 個人がテレワークや出社の切り分けを判断でき、成果を挙げられるようなスキルを獲得することが重要でしょう。そうすれば、ご指摘のように「自分で選択する」ことで自身のモチベーションはもちろん、

組織のパフォーマンスも向上すると考えられます。

Q6:労働者側の観点では大変に納得できるものでしたが、企業が営利を求めるものである以上、テレワークの実際の成果、生産性に対する客観的な指標も分析が必要かと思いますが、いかがでしょうか。

A6:ご指摘のとおりです。今回のアンケート調査では、仕事の成果や生産性の測定を、回答者の主観回答に基づいて行いました。しかし会社や部署単位でデータを集めて検証することで、何をテレワークにするのか、何を出社にするなど、適切な判断につながると考えています。

Q7:中小企業の経営者です。テレワークを推進したいですが、まだ環境が整いません。どんなことに注意すると良いでしょうか?

A7:まず物理的環境については、通信機器・通信手段などについて、可能な限り現有のものや低価格なものでスタートすると良いでしょう。次に、頻度については、月に1度、週に半日といった低頻度から試してみると無理がありません。テレワークを推進する上では、テレワークでどのような業務を手がけるのかを明確にすることが重要と考えます。この機会に仕事の進め方を見直し、ルーチン化できる業務、一人でパソコンで処理できる業務などを洗い出して整理し、それらから順次テレワークに置き換えてみるのはいかがでしょうか。

Q8:テレワークは自分の業務に専念できてストレスが軽減される一方で、社内では、専念・集中して行うべき計画的な業務だけで成り立っている訳ではなく、突発の問題への対応や急遽予定を変更して対応した方が良い業務も沢山発生します。どうしても出社している人に上司から仕事が振られる傾向にあり、「そこにいる人達でなんとかする」が常態化します。これを続けると、出社している人は、様々な問題解決に参加することになり対応する毎に瞬発力もついていき、テレワーク中心の人と比べると成長に大きな差ができてしまうと感じています。事実、私の職場では、何か起こったら、出社比率の高い一部の人に対応することになってしまい、成長にも差が生まれる一方、「何でもかんでも仕事が振られる」という不満にも繋がっています。バランスを取るべきだとは思いますが、何か良いマネジメントの方法があれば、アドバイスいただきたく、お願いいたします。

A8:テレワークが今後も常態化することをにらみ、部署内で一度業務を整理してリストにするとよいかもしれません。出社した方が効果が向上する業務、テレワークの方

が効果が向上する業務を明らかにするとともに、ご指摘にもあるように「出社して行ったほうが学びがある業務」についても把握しておくべきでしょう。次に、部署メンバーがこれらのリストの内容について把握し、出社のメリット・必要性について共通理解を深める機会が必要になります。突発の問題や急な予定変更への対応を含めて、部署・チームの仕事であることをメンバーに啓蒙し、一部のメンバーにテレワーク従事比率が偏るといふ事態を見直すことで、全体としてテレワークの満足度が向上すると考えられます。テレワークができないことに不満を持つメンバーがいる一方で、本調査で明らかになったように、テレワークをすることに負い目を感じるメンバーもいるからです。最終的には、緊急事態においてもテレワークで対応できる方法も、検討していく必要があるでしょう。

Q9:今後、効果的なテレワークの実践を目指して会社が研修などの施策を展開していくにあたり、「上司」と「社員」のどちらを重点にアプローチするのが、より効果的だと思われませんか？個人と上司との関係、テレワークによる生産性向上をふまえ、もう一段上から見て、上司からの的確な指示が出されているか？人材育成としてテレワークがもたらす関係、より向上しているか？否か？見解を頂ければ幸いです。

A9:まず「上司」にアプローチするほうが効果的だと考えます。上司がテレワークの意義・導入の必要性を理解していることが、効果を生む上での前提条件だからです。上司自身がテレワークに否定的な見方をしていると、職場でのテレワークが進展しません。本調査でも、「上司がテレワークに否定的なので、部署でテレワークが浸透しない」といった自由記述の回答も目立ちました。そのため、まず上司への啓蒙が不可欠でしょう。

また、上司がテレワークに否定的な見方をしているのは、もしかすると「テレワークで部下の進捗を把握できない」「オンラインで指示がうまく伝わらない」「上司自身がIT機器の操作が不得手である」「オンラインでどのようにチームビルディングのあり方がわからない」といった悩みが隠れているからかもしれません。これらの悩みに対して、会社として必要なアクションをとり、教育を充実させたり、支援体制を構築することで、テレワークの効果を全社的に向上させられるのではないのでしょうか。

Q10:事技系（スタッフ職）の働き方への取り組みだけでなく、現業系（ものづくりの職場）もベースとなる働き方が大きく変化していく中で、これから不満の声が出てくることも危惧されます。こうした環境下で、製造業において、柔軟性という切り口で、現業系における

働き方を進化させていく方法や、現業系職場が不満に感じないような施策についてアドバイスがあればお聞かせいただきたい。

Q11:テレワークは事務職、技術職、営業職などホワイトカラーには適用できるが製造系の現場をはじめ現業部門では導入が難しい。その場合メーカーであれば従業員側から不満が出るのが十分予想されるが、人事評価、人事制度、賃金等に影響をおよぼすと思うがどう考えればよいのでしょうか。

A10&11:ご指摘のように現業系職場では、テレワークの導入は難しい面が多いでしょう。しかし、自由記述の回答からは、現業系職場の従業員もテレワークをのぞんでいることもうかがえました。

たとえ1ヶ月に半日などの頻度であっても、テレワークの導入を探ることは、従業員の働き方の選択肢を広げることになり、不満解消につながる可能性があります。そのため全面的な導入は難しくても、可能性を探ってみるのはいかがでしょうか。既存のペーパーワークや管理業務をITに置き換えていくことで、テレワークのできる業務を数時間程度発見できるかもしれません。今後、各社でデジタル化が進展してくると、より取り組みやすくなると考えられます。

また人事評価、人事制度、賃金等については、テレワーク導入を機に、各社で変更や見直しが不可欠になってくるでしょう。テレワークと出社している従業員の間でどのように評価のバランスを保つのか、それぞれに応じた手当のあり方、ジョブ・ローテーションのあり方はどうするのかなど、広範囲での変更や見直しが必要になりそうです。

Q12:生産性を向上させる手段として「テレワーク」や「在宅勤務」があると考えているが、制度を整備する側（会社）、制度を利用する側（労働者）の、制度周知や意識づけなど、趣旨をしっかりと理解させるための周知方法などがあればアドバイスいただきたい。

「部下から情報発信しやすい手段」とありましたが、何か示唆いただける事例があればお伺いしたいです。

A12:制度周知と意識づけは、まず会社のテレワークの方針をしっかりと固めた上で、部下を持つ管理職から浸透させることがよいでしょう。短期間に全社員の意識を変化させることは困難ですが、辛抱強く継続して会社側が管理職にメッセージとして発信していくことで、徐々に状況は変化するでしょう。上司の意識改革がおこれば、組織全体の変化も期待できそうです。

また「部下から情報発信しやすい手段」については、まず情報発信しやすい雰囲気や

環境をつくとよいでしょう。たとえば若い社員は、「忙しい上司の時間を奪いたくない」「簡単な内容で質問をするのがしのびない」と考えて、発信を控えてしまいがちです。そこで、「毎朝 10 分程度、全員でミーティングをする」「毎週一度、オンラインランチ会をする」「業務以外のプライベートに関することも書き込めるコーナーをチャットにつくる」などの工夫で、普段からコミュニケーションを活発にするとよいでしょう。

その上で、発信するツールと利用方法も含めてルールを設けておくとうきそうです。たとえば「時刻に関わらず、チャットのこのコーナーで質問してほしい」「失敗や悪い報告は、いち早く電話で伝えてほしい。リカバリーをチームで支援するためで」「就業前にグループウェアでかたんに業務報告をし、その日のうちに疑問点を解消する」などが考えられます。