

「まだらテレワーク」時代の企業と組織

パーソル総合研究所 シンクタンク本部

上席主任研究員 小林祐児

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 小林 祐児

上智大学大学院・総合人間科学部 社会学専攻 博士前期課程修了。
NHK放送文化研究所、市場調査会社を経てパーソル総合研究所。

■ 著作

『働くみんなの必修講義 転職学』(KADOKAWA)

『ミドル・シニアの脱年功マネジメント』(労務行政)

『残業学 明日からどう働くか、どう働いてもらうのか』(光文社) 著・中原淳+パーソル総合研究所

『アルバイト・パート 採用育成入門』(ダイヤモンド社) 著・中原淳+パーソルグループ

『会社人生を後悔しない 40代からの仕事術』(ダイヤモンド社) 著・石山恒貴+パーソル総合研究所

『マーケティング・リサーチの基本』(日本実業出版社) 著・岸川 茂編著・JMRX著 (分担執筆)

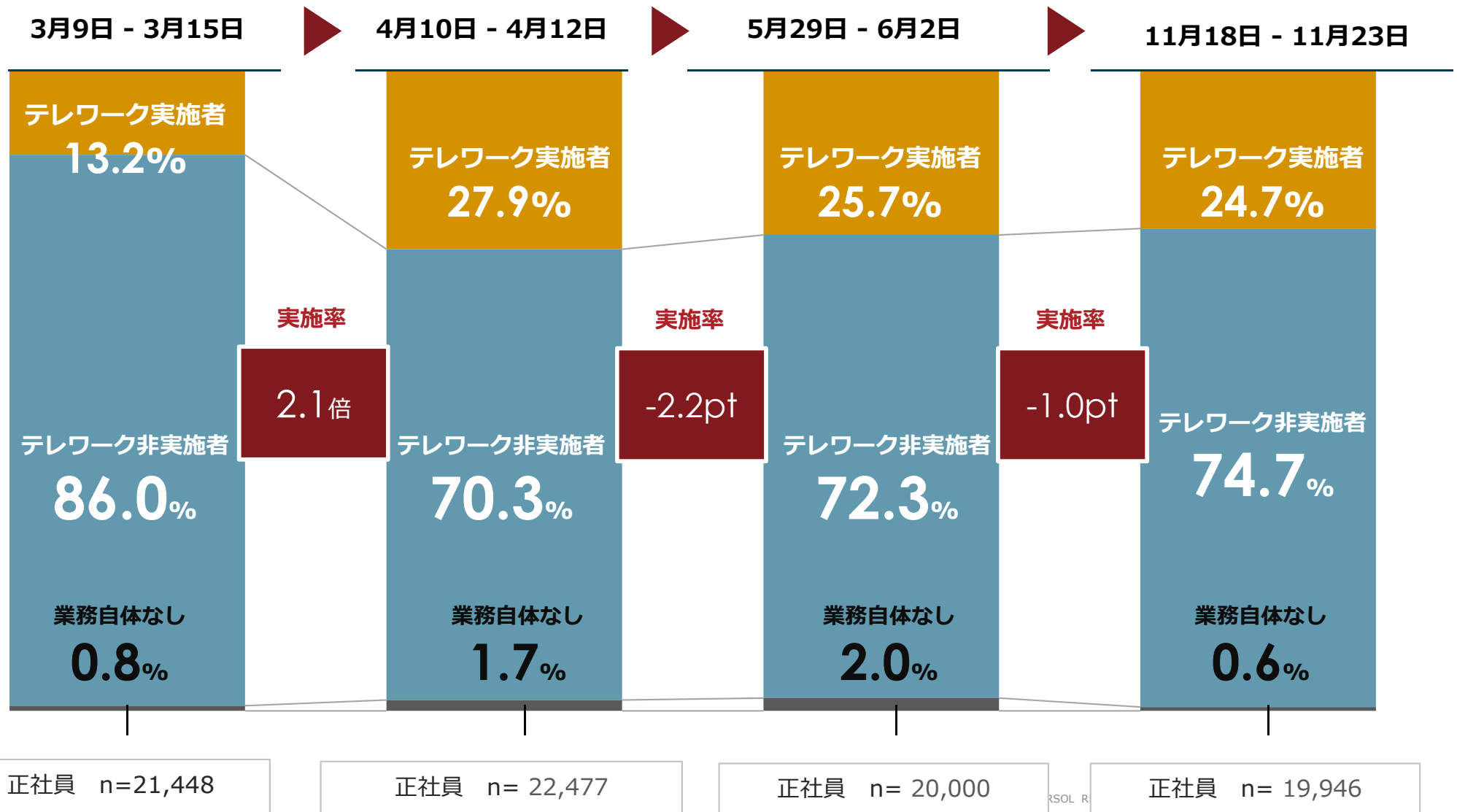
1. テレワークの今後の見通し



コロナ感染拡大後のテレワーク実施率

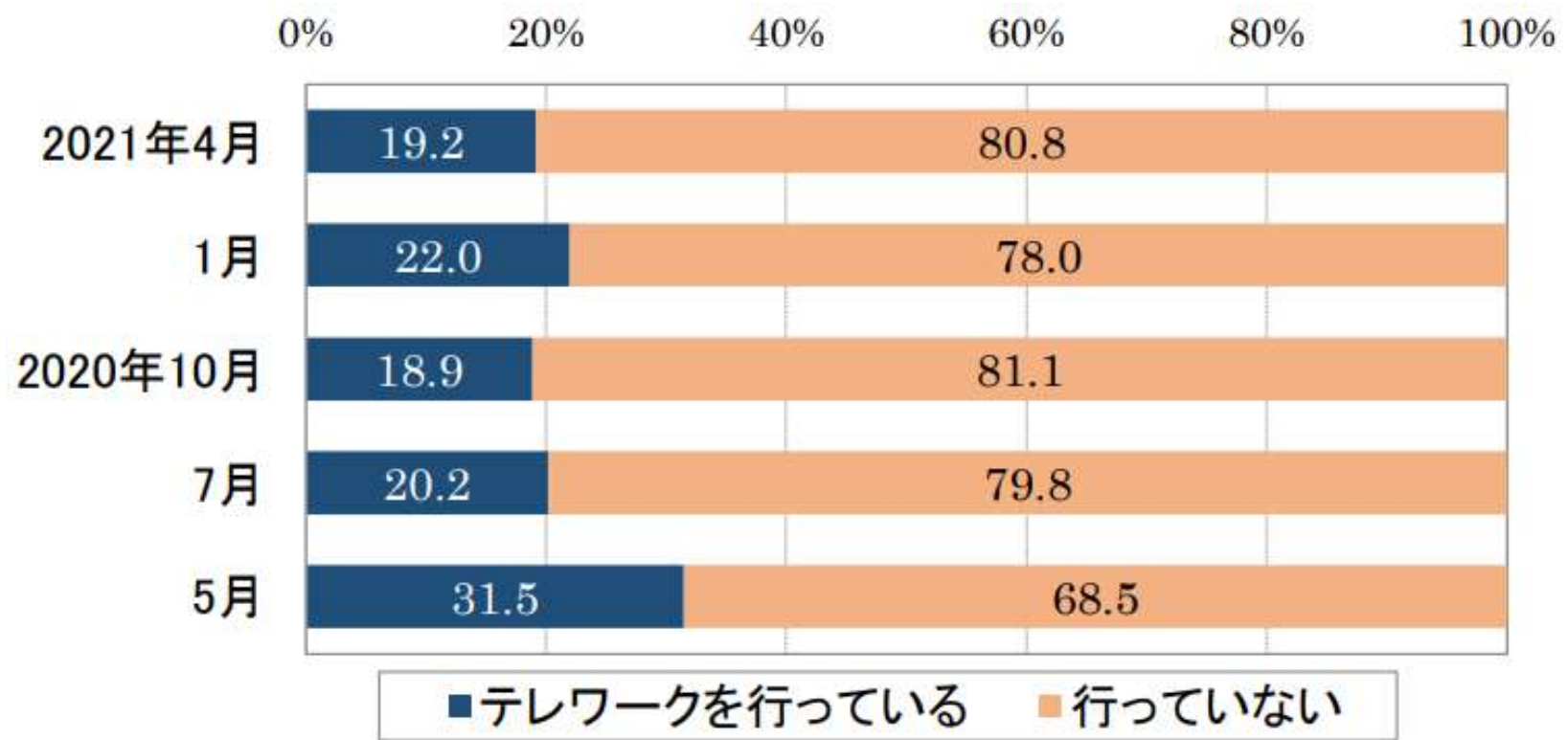
従業員のテレワーク実施率 4ヶ月推移

正社員ベース



コロナ感染拡大後のテレワーク実施率

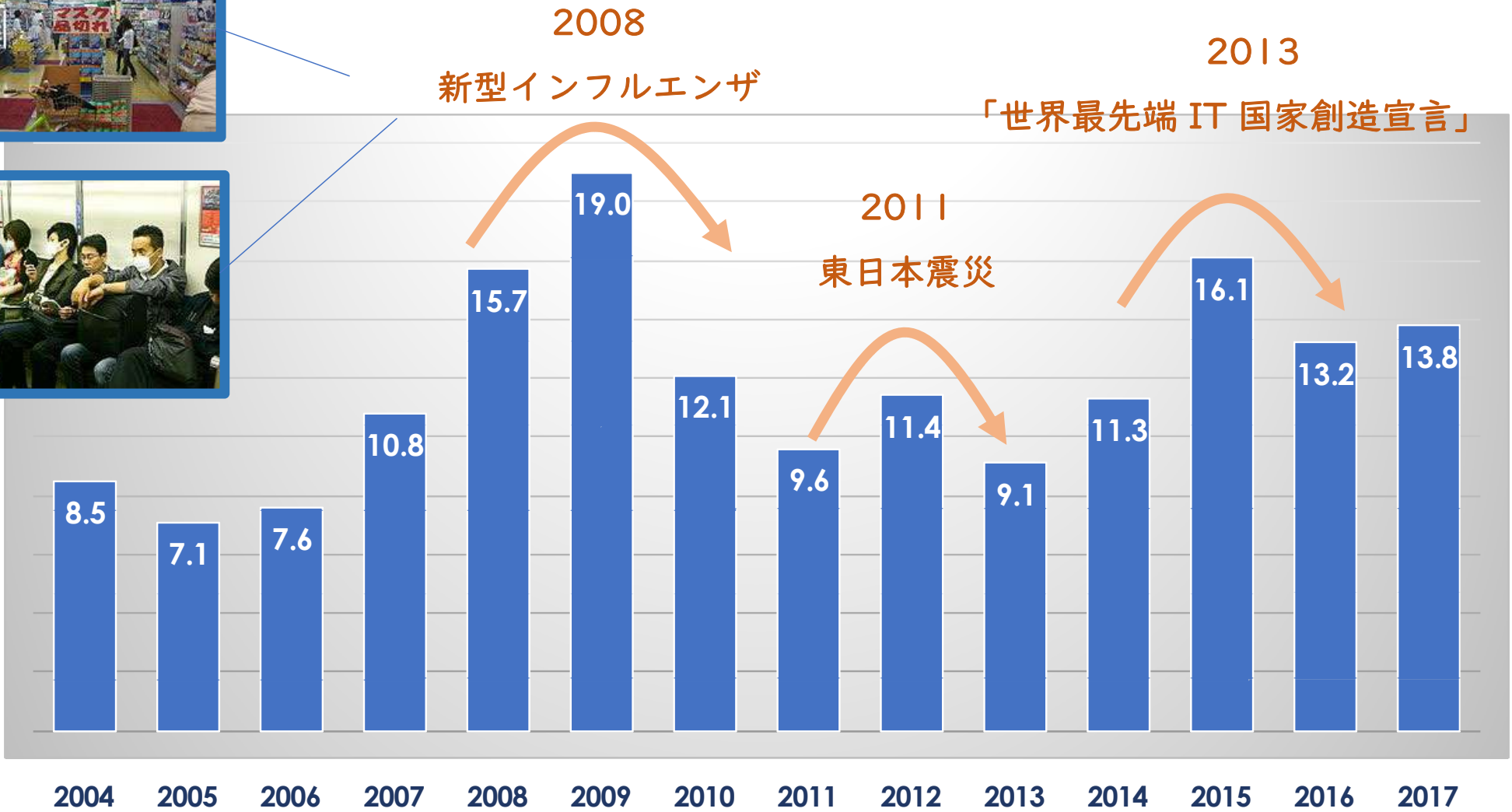
日本生産性本部調査：テレワーク実施率推移



出所：公益財団法人 日本生産性本部 「第 5 回 働く人の意識に関する調査」レポートより
調査対象：20 歳以上のわが国の企業・団体に雇用されている者（雇用者=就業者から自営業者、家族従業者等を除いたもの）1,100 名。
総務省「労働力調査」の結果に基づいて、性・年代別にサンプルを割り当てて回収。
調査期間：：2021 年 4 月 12 日（月）～13 日（火）

過去、テレワークは流行っては廃れてきた

過去のテレワーク企業導入率推移



出所：総務省「通信動向調査」より筆者作成

参考 東日本震災後の「風化」研究

東日本震災後・新聞記事における 「テレワーク」「在宅勤務」「事業継続」「BCP」記事

表1 時期別の記事数

時期	記事数
2011年3月以降	136本
2011年10月以降	80本
2012年3月以降	55本
2012年10月以降	38本



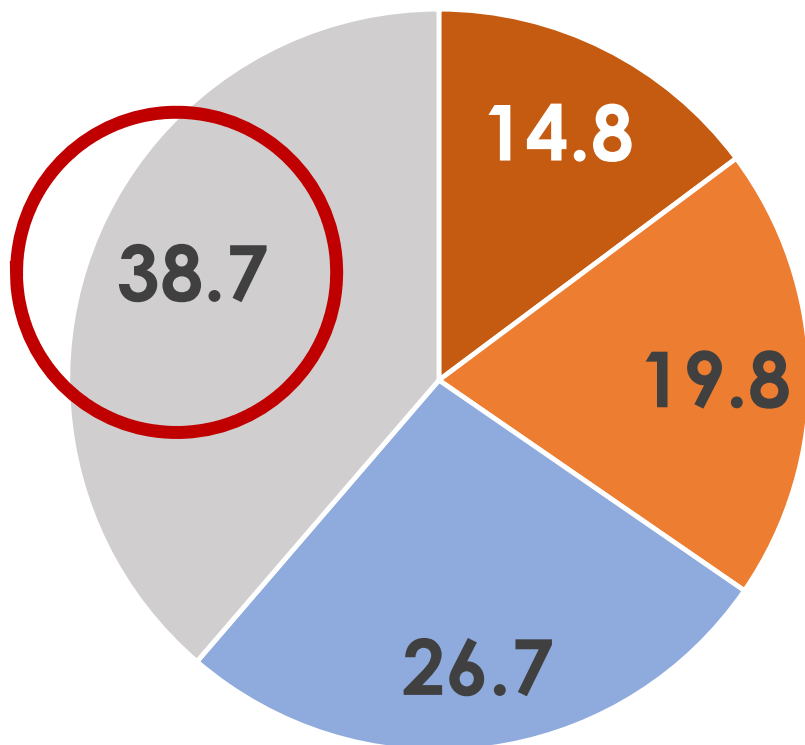
1年で6割減

出所：吉見憲二．"東日本大震災後のテレワークに関連した報道内容の減少に関する研究．" 日本テレワーク学会誌 13.1 (2015): 39-46.

ワクチン普及後の企業方針は、 25%が推進予定。43.4%が未定（昨年時点）。

2021年上半期

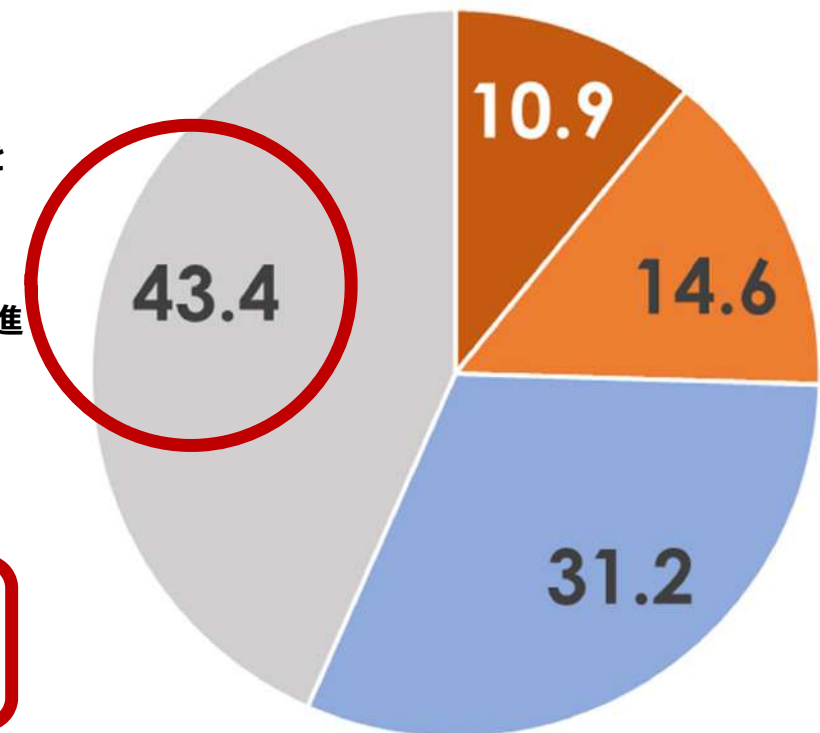
(ワクチンが普及する前)



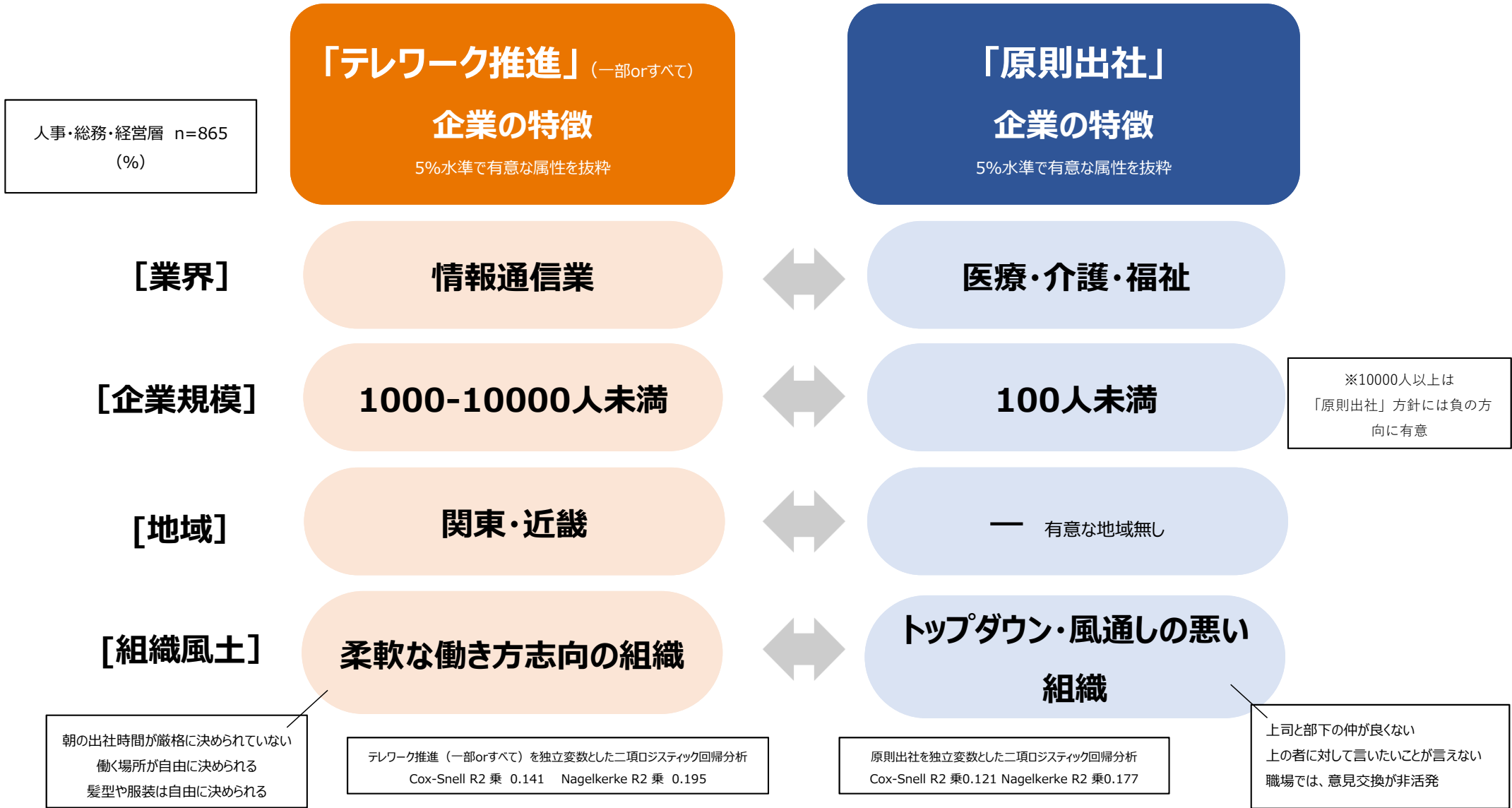
人事・総務・経営層 n=865
(%)

- すべての従業員向けにテレワークを推進する予定だ
- 一部従業員向けにテレワークを推進する予定だ
- 原則、全員出社にする予定だ
- まだ決まっていない

ワクチンが普及した後



方針別の企業の特徴

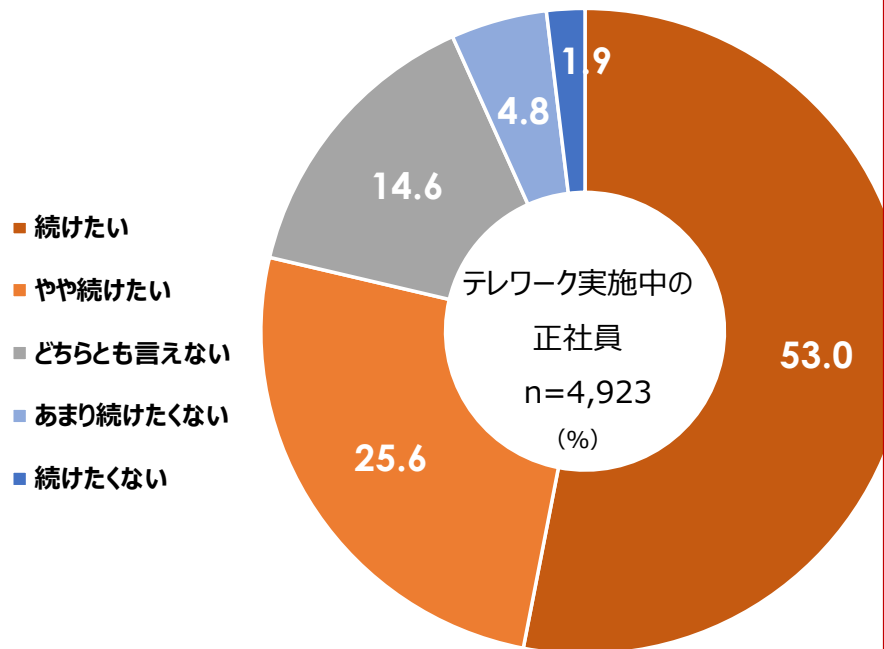


一方で：従業員のテレワーク継続希望率・上昇

収束後のテレワーク希望率

正社員ベース

コロナウイルスが収束した後も、テレワークを続けたいですか。続けたくないですか。（単一回答）



全体希望率

「続けたい」「やや続けたい」計

続けたい計

78.6%

5月調査 69.4%

4月調査 53.2%

性年代別（希望率・%）

男性 20代	(489)	77.3
男性 30代	(896)	81.1
男性 40代	(1064)	77.5
男性 50代	(1019)	74.2
女性 20代	(343)	77.9
女性 30代	(393)	86.0
女性 40代	(412)	82.1
女性 50代	(306)	79.0

「コロナの感染の波」と「テレワークの必要性」が強く紐付いており、企業としての中期的意思決定ができかねている状態

今後の見通し

- ワクチン普及後、全体としては「なし崩し」に出社増
- 職種・業種・企業間で「働き方格差」拡大
- テレワーク可能な企業・組織・職種が

居住地の境界を超えて人材を獲得する



2. テレワークにまつわるこれからの課題

「まだらテレワーク」の働き方を考える

「一斉在宅」期

一斉在宅・一部出社



「まだらテレワーク」期

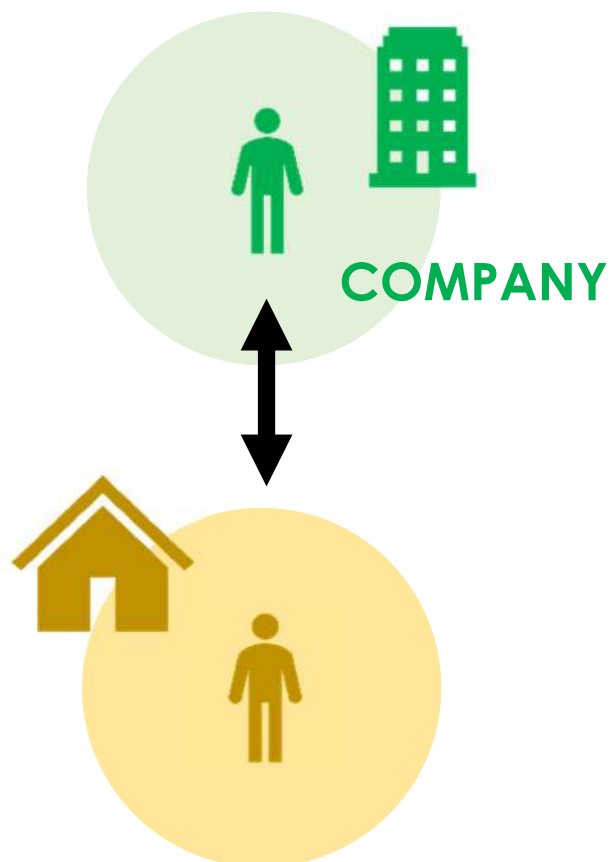
一部出社・一部テレワーク



「ハイブリッド・ワーク」

ときどき在宅・ときどき出社

個人の「働く場所の組み合わせ」の話



「まだらテレワーク」

一部出社・一部テレワーク

「職場全体の状態」の話



たとえばWEB会議

「一斉在宅」期



「まだらテレワーク」期



画像出所：ZOOM <https://zoom.us/jp-ip/home.html?zcid=2478>

「まだらテレワーク」期

一部出社・一部テレワーク

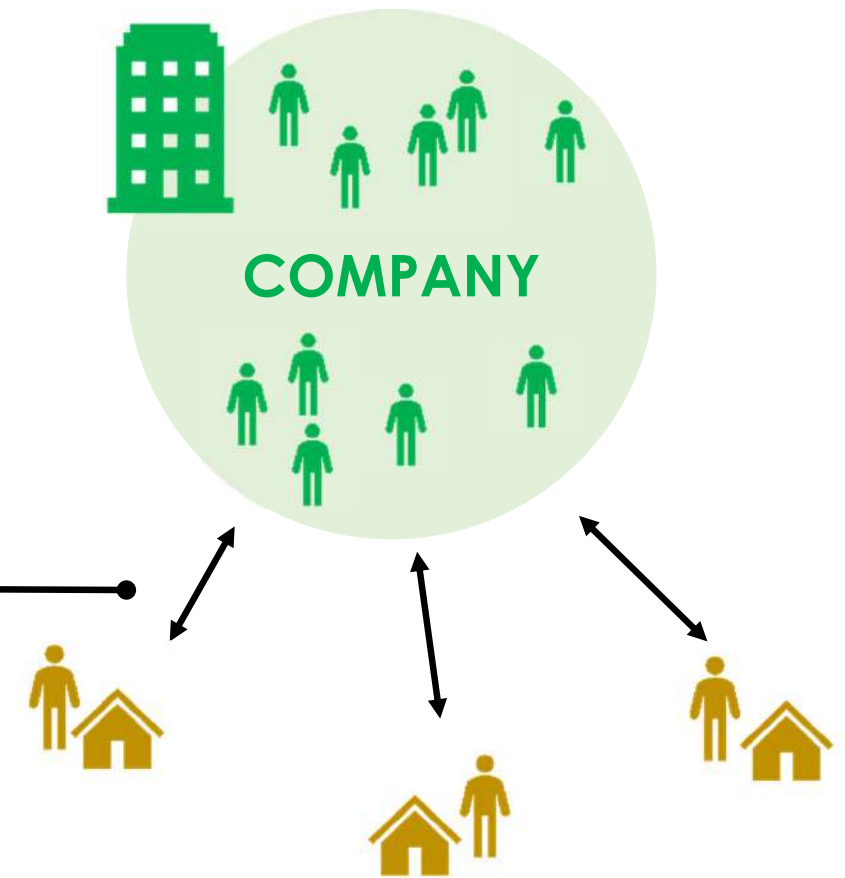
KEEP STAY HOME

評価不安増大

孤独感増大

“相対剥奪”

個人の「テレワーク」状態ではなく、
その人の「職場内でのポジション」が心理に影響する



相対剥奪 Relative Deprivation

1. 自分が [X]を持っていない
2. 他の人が [X]を持っている（と見なしている）
3. 自分は [X]を欲している
4. 自分は [X]を持つことが可能だと思っている

Runciman, W. G., 1966, *Relative Deprivation and Social Justice*, London: Routledge and Kegan Paul.

浜田宏. "相対的剥奪と準拠集団の数理モデル." *理論と方法* 14.1 (1999): 91-104.

石田淳. *相対的剥奪の社会学: 不平等と意識のパラドックス*. Tōkyō daigaku shuppankai, 2015.

Stouffer, S. A., E. A. Suchman, L.C. Devinney, S.A. Star, and R. M. Williams. 1949. *The American Soldier Volume I : Adjustment During Army Life*. Princeton University Press

相対剥奪 Relative Deprivation



自分は [情報・一体感・雑談…] が得られていない

出社している同僚  は得られている

自分も得たい

自分も出社さえすれば得られる

Runciman, W. G., 1966, Relative Deprivation and Social Justice, London: Routledge and Kegan Paul.

浜田宏. "相対的剥奪と準拠集団の数理モデル." 理論と方法 14.1 (1999): 91-104.

石田淳. 相対的剥奪の社会学: 不平等と意識のパラドックス. Tōkyō daigaku shuppankai, 2015.

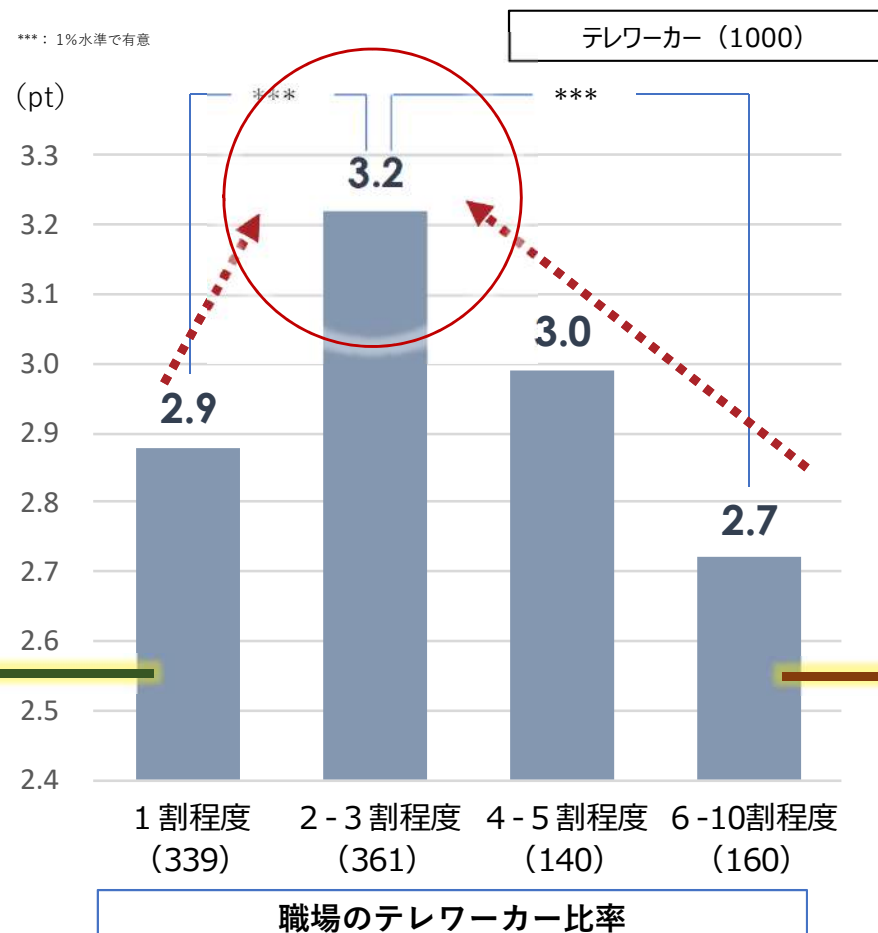
Stouffer, S. A., E. A. Suchman, L.C. Devinney, S.A. Star, and R. M. Williams. 1949. The American Soldier Volume I : Adjustment During Army Life. Princeton University Press

テレワーク「2-3割」で不安・孤独ピーク

テレワーカーの不安感と職場のテレワーカー比率

ごく「一部」の場合

期待値自体が
低い



テレワーク過半数超え

「普通」に
なる

職場の「疑心暗鬼」状態

パーソル総合研究所「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」

職場のそれぞれの立場からの不安や疑念

	テレワーカー (1000)	上司 (700)	出社者 (1000)
評価不安	上司や同僚から仕事をさぼっていると 思われていないか不安 38.4 %	仕事をさぼっているのではないかと 思うことがある 40.0 %	仕事をさぼっているのではないかと 思うことがある 34.7 %
	上司から公平・公正に評価して もらえるか不安 34.9 %	公平・公正に評価できる 自信がない 39.4 %	公正・公平な人事評価が なされているのか疑問 31.3 %
コミュニケーション不安	非対面のやりとりは、相手の気持ちが 察しにくく不安 39.5 %	非対面のやりとりは、相手の気持ちが 察しにくく不安 44.9 %	非対面のやりとりは、相手の気持ちが 察しにくく不安 30.0 %

※表中数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合



この1年の職場バズワード

「雑談が」「足りない」

「コミュニケーションが」「足りない」

対面コミュニケーションと比較し、非対面コミュニケーションは「相談」「雑談」が大幅に減少。

コミュニケーション手段別 コミュニケーション内容

			コミュニケーション内容			
			報告	連絡	相談	雑談
コミュニケーション手段	対面	対面の会話 (944)	75.8	60.2	60.3	47.0
	非対面	メール (921)	70.8	68.1	45.1	21.0
		チャット (657)	49.5	46.9	39.7	24.2
		電話 (854)	54.7	50.8	40.9	21.8
		web会議、テレビ会議など (相手の顔が見える手段) (680)	46.9	36.2	31.6	13.7

※赤が濃いほど数値が高い

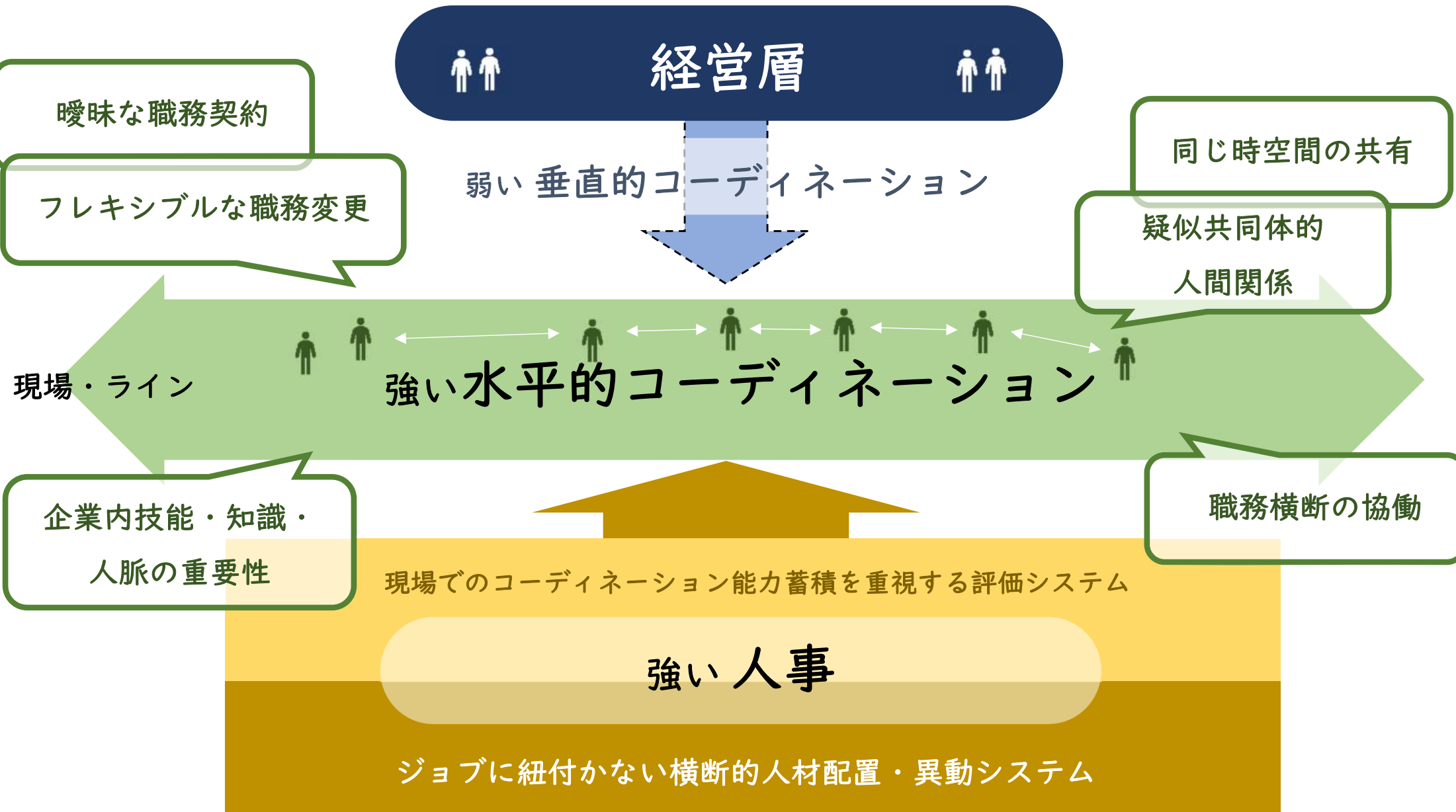
(%)

なぜ日本の職場は

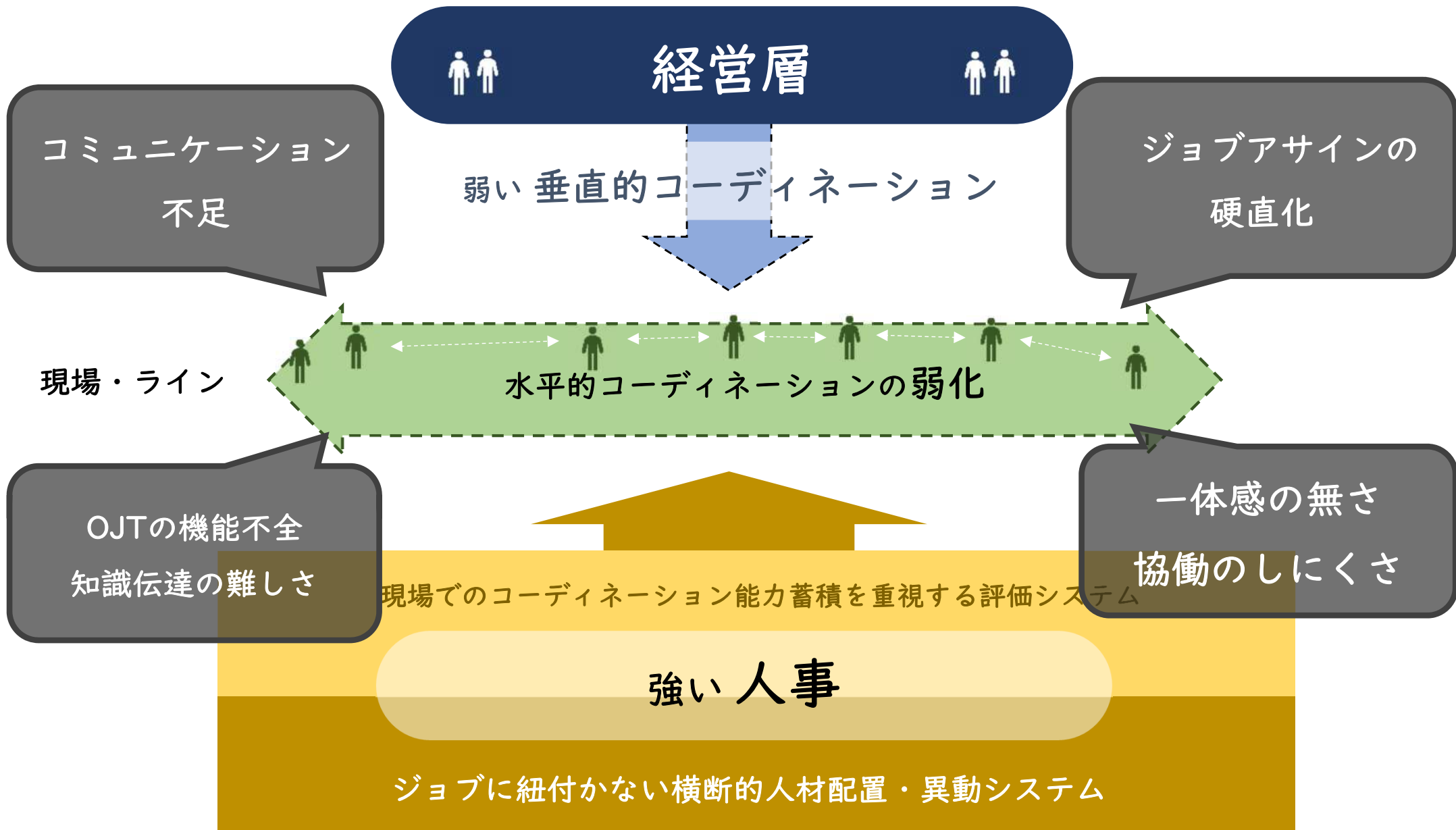
テレワークを「苦手」とし

インフォーマルなコミュニケーションを
「必要」とするのか

日本の企業組織の一般的特徴



日本の企業組織 × テレワーク



A group of people are gathered in a meeting or workshop setting. In the foreground, a man in a dark shirt is leaning over a table, interacting with a man in a dark shirt and shorts. A woman in a light-colored top and dark skirt stands nearby. In the background, two women are seated at a table, one holding a tablet. The scene is overlaid with three red semi-transparent boxes containing white Japanese text.

しかし、テレワーク×雑談は難しい

雑談には「偶然」の要素があるから

ではどうする？

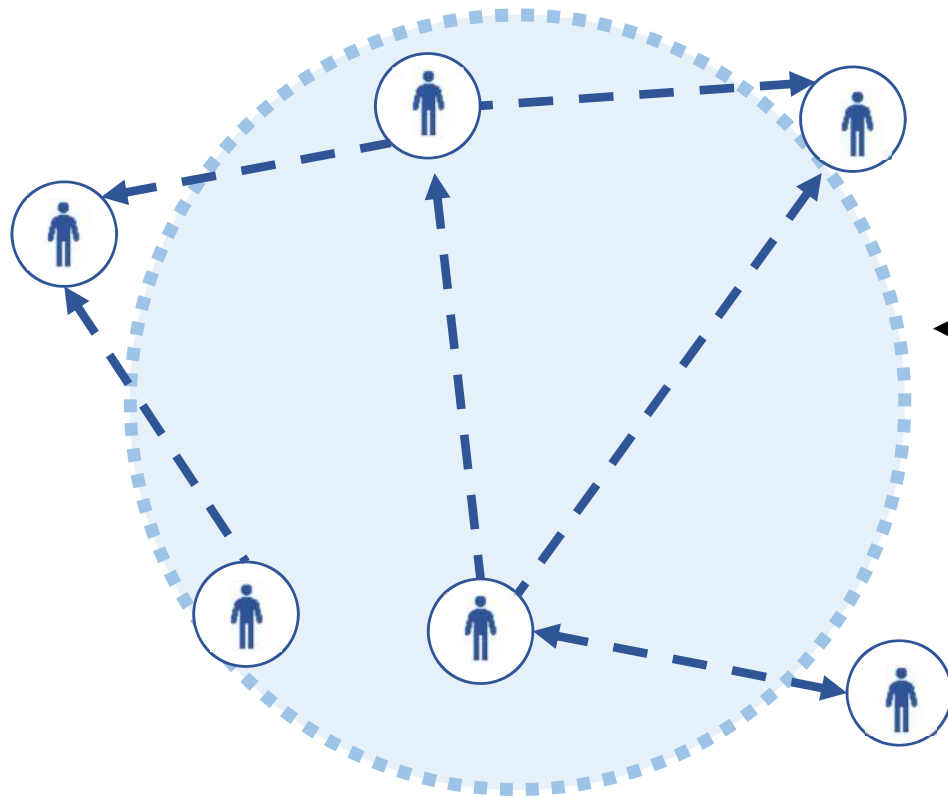
日本の職場 × テレワーク

曖昧な職務範囲

×

バラバラの時空間

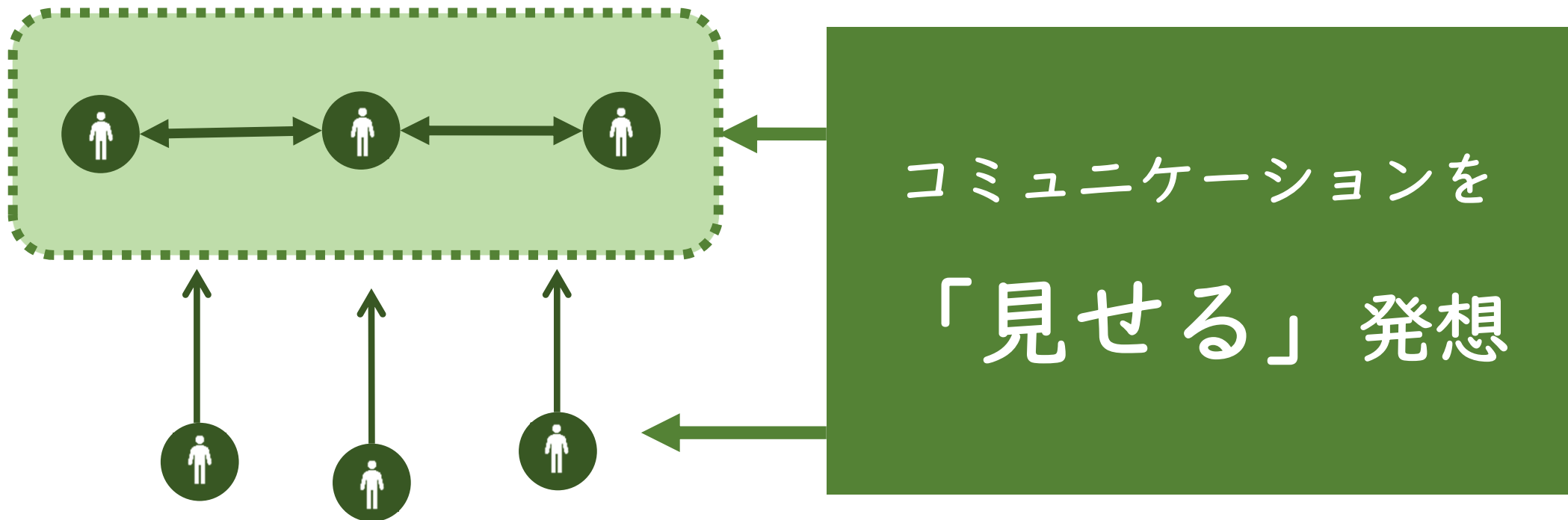
水平的コーディネーションのために



コミュニケーションを
増やす？

これから必要な発想

水平的コーディネーションのために



テレワークで失われるのは

1. 「情報の共有」だけでなく

2. 「みなが同じものを見ている」ことへの認知

こうした「メタ認知」が失われる

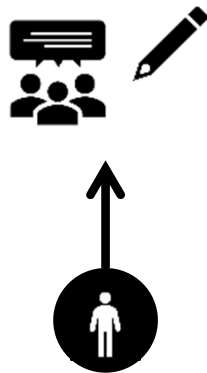
自分以外の人
が
どんな情報にふれているか

自分以外の人
が
「どこまで知っているか」

2.を与えるためには
コミュニケーションの
発想転換が必要

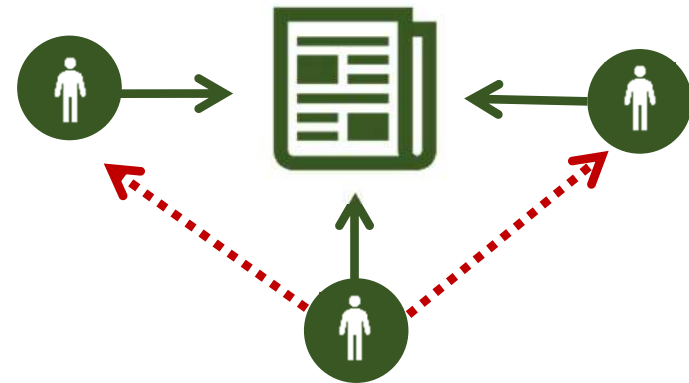
例えば

インターネットの
書き込み・投稿を見る



情報を得る

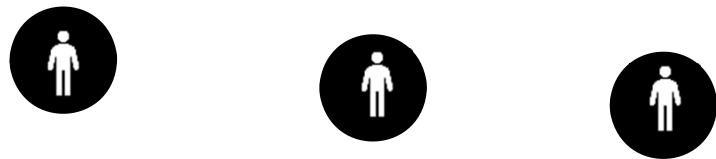
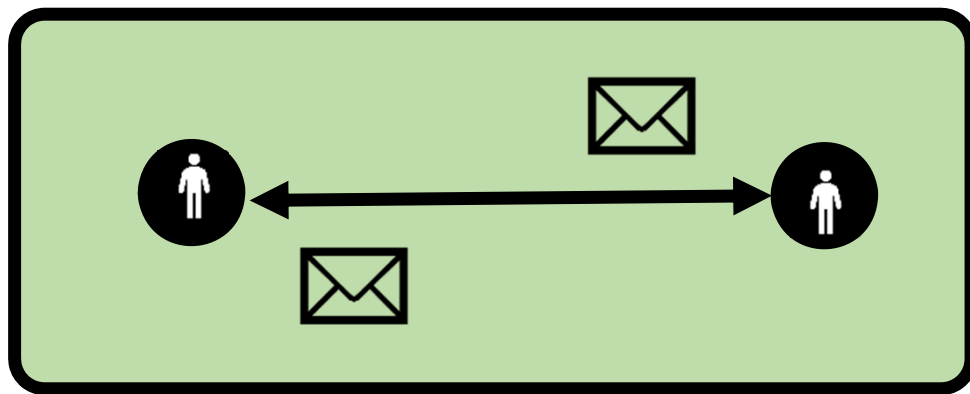
新聞を読む
テレビを見る



「情報を得る」 +
「みなが同じものを見ている」
ことを認知する

コミュニケーションの2つの型

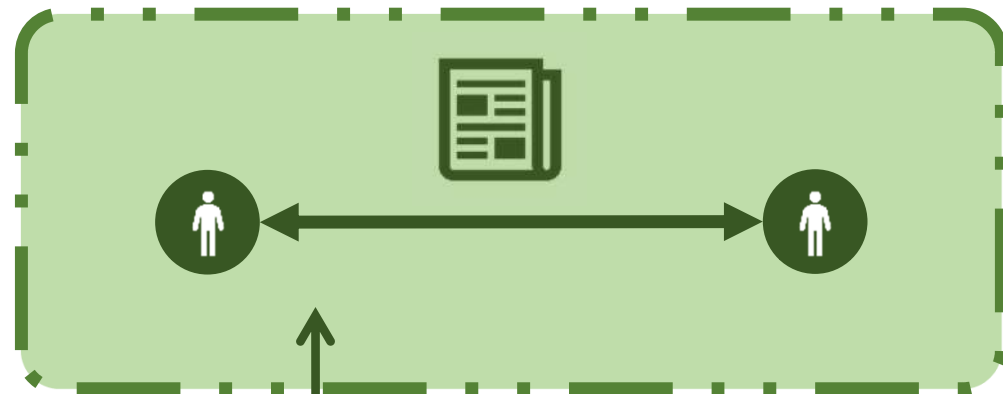
「手紙」モデル



「関係者だけ」の「情報」のやり取り

例：電子メール, 面接

「回覧」モデル



「情報」 + 「メタ認知」のやり取り

例：チャット, 社内SNS

「場」の確保

+

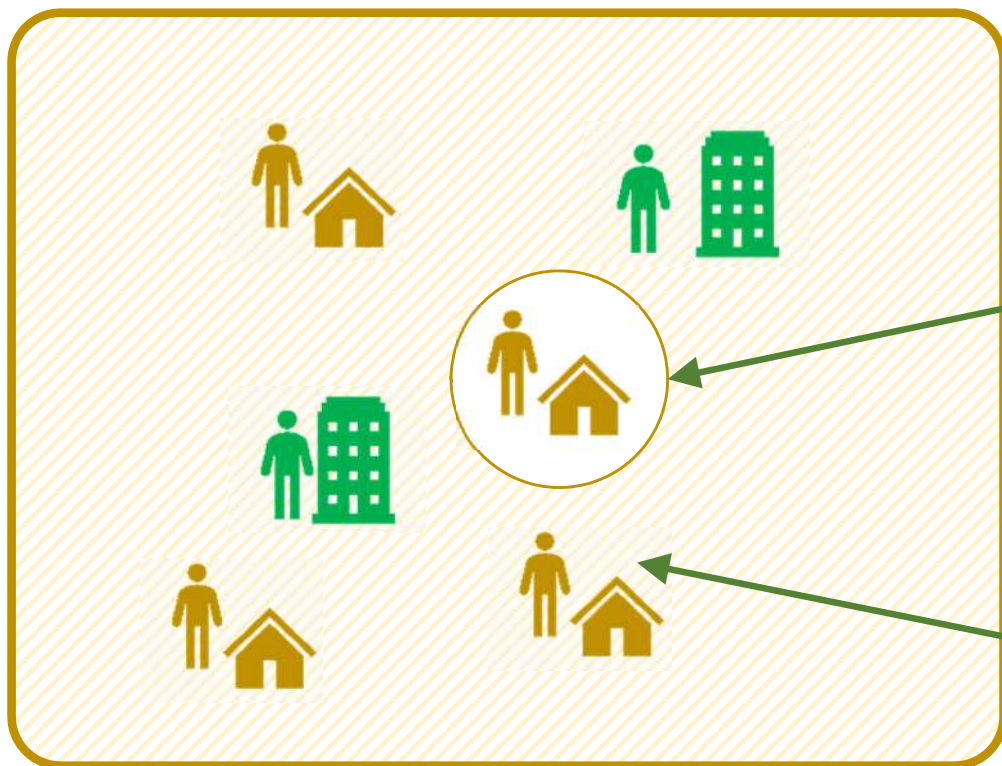
「点」のケア

みなが同じものを見ている

感覚を与える「場」を人工的につくる

それだけでは解消されない

「相対剥奪」感への個別ケア



1on1
声掛け

マネジャー

声掛け

同僚

「回覧型」のコミュニケーションが
できるようにする

「場」の確保

みなが同じものを見ている

感覚を与える「場」を人工的につくる



「回覧型」のコミュニケーションが
できるようにする

期待される効果

「一体感」の補完

「相談しやすさ」の補完

「サボり不安」の払拭

上司が「見てくれている感」の補完

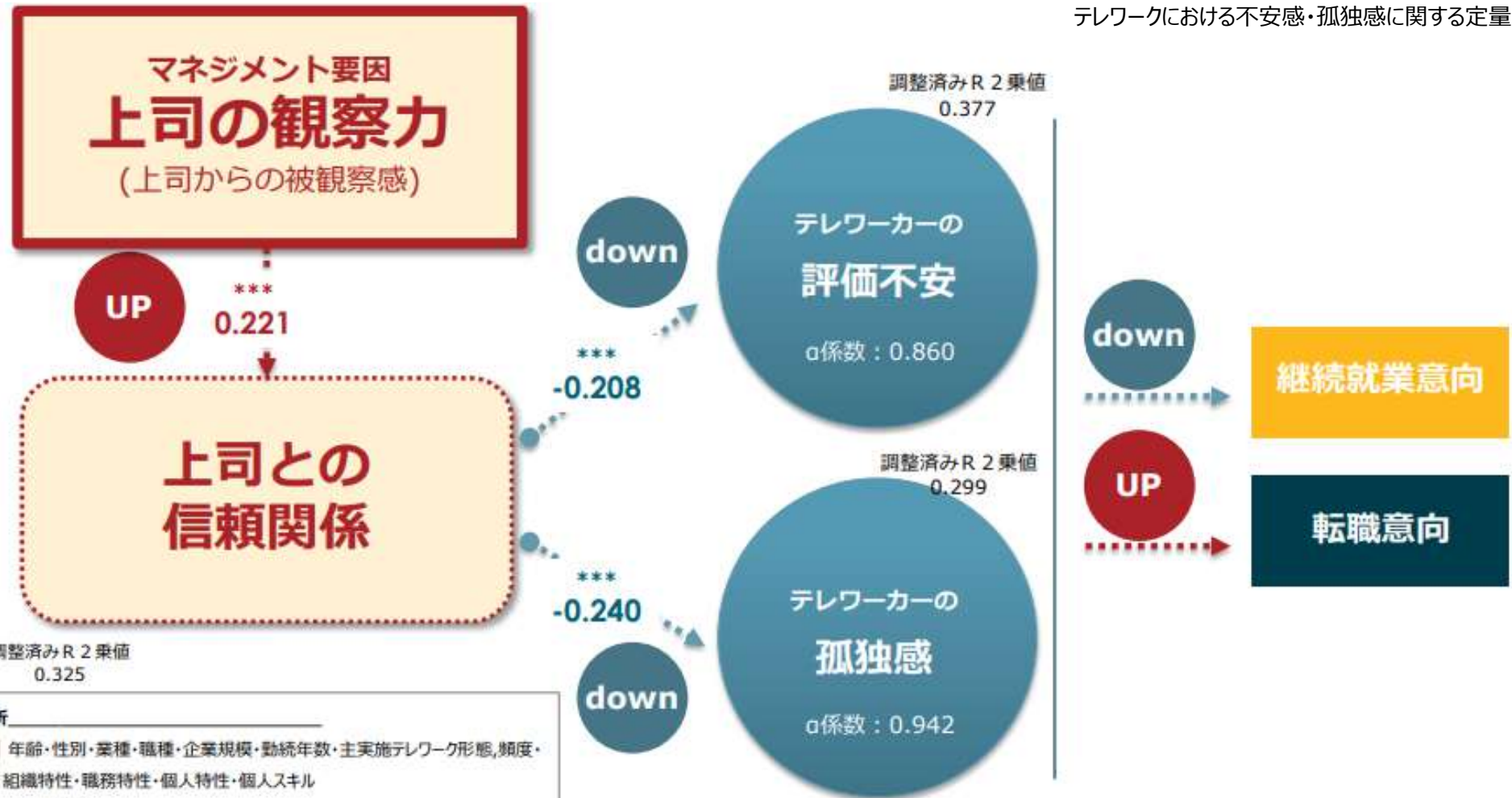
「冗長性」の補完

「今は関係ないが、あとから関係するかもしれない情報」
も得られる

テレワーク不安を和らげるには、 「上司の観察力」…「上司が見てくれている感」が大切

パーソル総合研究所

テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査



重回帰分析
統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・勤続年数・主実施テレワーク形態・頻度・
組織特性・職務特性・個人特性・個人スキル
テレワーカー n=1000

「場」の確保： 利用できるITツールは様々にでてきた

チャットツール： Slack , Chatwork , LINE WORKS, MS Teams…

バーチャル・スペース： Remo, Sococo, Walkabout Workplace



※これらツール使用に伴うセキュリティ・漏洩リスクなどの責任は負いかねます。





- アメリカの不動産仲介会社 **「eXp Realty」**
- アメリカ合衆国ワシントン州に住所。全米 50州とカナダの5つの州で活動。
- 全社員・出社無し。**約200人の社員・1万3000人のエージェントがアバターとしてオフィスに出社**
- 専用ソフト**「eXp World」**。バーチャル・ワールド内にバーチャルオフィスがある構成。
- オフィスをゼロにすることでコストを削減し、低価格を実現。**2014-2018年平均で147%増収。**





まとめ

- 「企業としての意思決定」を促さない限り、**労働者の意思に反してテレワークはなし崩しに縮小しそうな見込み**。その背景には、職場内のインフォーマル・コミュニケーションを必要としてきた日本の職場ないし社会的な慣習（に伴う、テレワーク時の主観的な生産性の縮小）があり、**その慣習自体を短期間で大きく変えることは難しいと考える**。
- 職場内コミュニケーション補完のために、**バーチャルオフィスなどのコミュニケーションを「見せる」機能を持つITツールの普及・啓蒙・試行機会を通じて、コミュニケーションの「場」を設計することを促したい**。
- 結果として、**「オフィス不要・縮小（固定費削減）」かつ「コミュニケーション補完」が可能になれば企業経営にとっても大きなテレワーク推進要因となりうると考える**。