

「ポストコロナ」時代におけるデジタル活用に関する懇談会ワーキンググループ（第2回）

議事録

1. 開催日時：令和3年5月18日（火）14：02～15：59

2. 場所：WEB会議形式にて開催

3. 出席者：（敬称略）

（構成員）

島田 由香 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス(株) 取締役人事総務本部長（主査）

上田 彰子 ゴールドマン・サックス証券(株) 取締役社長室長兼人事部長

小林 祐児 (株)パーソル総合研究所 上席主任研究員

田澤 由利 (株)テレワークマネジメント 代表取締役

田宮 一夫 (一社)日本テレワーク協会 専務理事

鶴 光太郎 慶應義塾大学大学院商学研究科 教授

長嶋 収一 東京商工会議所中小企業部 副部長・IT活用推進担当課長

中島 康之 社会保険労務士法人 NSR 代表

（総務省）

竹村 晃一 大臣官房総括審議官（情報通信担当）

飯倉 主税 情報流通行政局 情報通信振興課長

庄司 周平 情報流通行政局 情報通信振興課 情報流通高度化推進室長

隅田 昂平 情報流通行政局 情報通信振興課 情報流通高度化推進室 課長補佐

（オブザーバ）

内閣官房（IT総合戦略室、まち・ひと・しごと創生本部事務局）

厚生労働省

経済産業省

国土交通省

観光庁

4. 議事

4. 1 開会

○島田主査

皆様、今日もよろしくお願ひいたします。本日もお忙しいところお集まりいただきまして、ありがとうございます。きちんと4時に終わらせてまいりたいと思います。

早速ではございますが、これより『ポストコロナ』時代におけるテレワークの在り方検討タスクフォース」第2回目を開催させていただきます。本日もウェブ会議になっております。コロナウイルスが早く落ち着くといいなということを願ひながら。

今回は前回ご都合がつかなかった小林構成員にもご出席いただいております。この後、ご発表もいただく予定です。よろしくお願ひいたします。

では、まず初めに事務局の皆様から、ウェブ会議における進行上の留意事項を手短にお願ひいたします。

○隅田補佐

総務省の隅田と申します。基本的に前回と同様でございますので、かいつまんで説明します。

構成員の方々のご使用されている端末のセキュリティの都合上、チャットボタンとかが使えないという方もいらっしゃると思いますので、その場合は適宜の方法で、カットインいただひいて、それに応じて島田主査なりからご指名いただひくという形で進めさせていただければと思いますので、よろしくお願ひいたします。

一般傍聴の方向けに1点だけ、基本的に録画、録音は禁止とします。議事録は第1回と同様、公開しますので、その点だけよろしくお願ひいたします。

○島田主査

隅田さん、ありがとうございます。

このご注意をお守りいただきつつスタートしていきたいと思います。

1回目はゴールデンウィーク前でしたけれども、私もすごく勉強になりまして、もっと議論を進めていきたいなと終わりに思ったことを覚えております。

まず、前回はどうなことをやったかと言いますと、事務局から本タスクフォースの概要であるとか、それから検討していく方向性大きく5つあったと思うのですがけれども、ここに向けてのご説明をいただひくとともに、これまでどんな施策をされてこられたのか、特に総務省におけるテレワークの実態などについてもご紹介いただひいたと思います。本当にこんなに

たくさんの方をやってこられたのだなと、すごいなと感じました。同時にあまりにもいっぱいありすぎて、何をやっているという印象が残りにくいのかもということも思ったりもしたことも覚えております。

その後は、田澤構成員、それから長嶋構成員、そして中島構成員のお三方からそれぞれの活躍されているエリアから、専門的分野、その知見から、テレワークを巡る現状ですとか、ご自身がお持ちの問題意識についてご発表いただいたというのが1回目だったと思います。

本日は、もう一度、残りのほかの皆様からご発表いただきまして、まず私たちの知識というもの、それからここに集まっている皆様の知見もご展開いただくというところが2回目のターゲットとなります。上田構成員、小林構成員、鶴構成員のお三方からご発表いただく予定でございます。

ここ数週間も、まだまだコロナはちょっと落ち着かない状況ですけれども、これがいいとはもちろん言いませんが、さらなるテレワークの普及ですとか、だからこそコロナによったものではなくて、このテレワークにおける効果ですとか、価値ですとか、私たちは新しい引出しを持ったのだと思います。それを今後の状況に関わらず活用していく、そういったアイデア、その展開に向けて、今日も活発な意見交換、いろいろなご意見を頂けたらと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

4. 2 議事

(1) 上田構成員発表

○島田主査

では、まず上田構成員よりお話いただきたいと思います。資料1というのが皆様のお手元にあると思います。「企業・団体の内発的取組」、いいですね、私、この「内発的取組」、内発的動機とか、すごく好きなテーマなので、楽しみにしております。「内発的取組を促すための仕組み」という点に基づきまして、20分程度ご発表いただきます。上田構成員、よろしくお願いいたします。

○上田構成員

ありがとうございます。

ただいまご紹介にあずかりました、ゴールドマン・サックス証券株式会社で、私、社長室兼人事部長ということでこちらに書いてありますが、日本の会社でいうところの経営企画部並びに人事、あとCAOということで管理部門の全体のほうを見ているという状況でござ

ざいます。

今日は、弊社のテレワークの現状、並びに投資家の目線から見たときにテレワーク並びに企業価値というのがどう見られているのか、どういう取組があるのかということについて、簡単にお話しさせていただきたいと思えます。よろしくお願ひします。

まず、会社の紹介ということで、ゴールドマン・サックス・グループでございますが、私どもゴールドマン・サックス・グループは、米国、ニューヨークに本社を置いております金融機関ということで、投資銀行業務、証券業務、投資運用業務などを中心に業務を展開しております。

明治2年に、こちらの写真に出ておりますマーカス・ゴールドマンによって創業されていのですが、東京は、海外支店の中ではロンドンに次ぐ2番目の拠点として開設をさせていただきます。

このネットワークの特徴ということでちょっとお伝えしたかったのが、この図で見ただけのとおり、本当にグローバルに展開をしているということで、社員数は今4万500名を超えておまして、35か国以上に拠点を有しております。

社員も大変様々なバックグラウンドで、国籍、出身地ということで言うと160か国以上で、話せる言語ということで、こちら110以上ということで、本当に出身国、宗教、価値観、様々な人たちが働いております。

リージョンでのウェイトということで言いますと、米国、北米、南米を合わせたものが、アメリカズと呼ばれる部分が全体の53%、アジアがそれに次ぐ28%、EMEAと私たちは呼んでいるのですが、ヨーロッパ、中近東、アフリカを入れた部分が19%を占めております。

よくロンドンが2番目に大きな事業所ではないかと言われるのですが、実は弊社では、1番はニューヨークなのですが、2番目に大きいのがここのベンガルールでございます、こちらに事務拠点を置いております。昨今ご案内のとおり、インドでのコロナの状況が非常に大変な状況になってきておまして、私どもの社員も大変今苦しい状況に置かれているという状況になっております。

この2番目のところに「ゴールドマン・サックス・グループのテレワークとBCPの概要」ということで入れておりますが、私ども日本のオフィスも世界と全く同じインフラストラクチャーで業務を行っております。なので、今日ご紹介するのは、日本における外資系の金融機関のテレワークの状況ということだけではなく、海外の金融機関がどのようにテレワ

ークを行っていて、なぜ行っているかということのご参考になればと思って資料を準備させていただいております。

一番大きなポイントということで申し上げますと、テレワークがBCPの一環だということですが。

もともとコロナの前からこのテレワークに対する取組というのをずっと続けておりまして、20年近く前から、最初のスタートはメールをどう見るかということで、ダイヤルアップ回線を使って環境整備を進めたのですが、現在はテレワークが完全にほぼ全員ができるという状況になっております。

コロナの状況が一番厳しかったときで申し上げますと、グローバルに出社していた人数は2%のみというところまで、私ども出社率の制限を大きくかけまして、それが何で可能だったかという、一番大きいのはツールということで、私どもテクノロジーのセットアップがシンクライアント型になっておりますので、いわゆる仮想デスクトップを使っているというのが大きな特徴になるかと思えます。これによって、セキュリティ上安全に、どこからでも業務が行えるという体制を整えてきたことによって、このコロナの状況が悪化していた中でも、当初あったBCPプランにのっとって社員をテレワークにしていっていったというのが大きな特徴かと思えます。

日本においても、去年の今頃の緊急事態宣言が最も厳しかったときということで申し上げますと、ここでも、現在も出社制限を大きくかけておりますけれども、10%程度まで出社率を落としました。

何で逆に言うと10%が出なければいけないかということになりますと、私ども製造業ではございませんが、鶴構成員がよくご存じのとおり、日銀ネットがございますので、資金決済、国債等の決済等、こういったところでの、どうしても事業所内で行わなければいけない決済業務が発生します。あとは判子ということで、各企業同じだと思いますけれども、ローン等の書類、あとは金利の公開通知書といった、どうしても判子が必要な業務がありますので、どうしてもゼロという数字はやはり難しいということで、そこまで数字を落としております。

実際にこのテレワークを進めていった中で、1つ原則ということで申し上げますと、もともとBCPプランの一環としてのテレワークということでございますので、実際にテレワークが可能かどうかを確認するために「定期的にテストを実施」と書いてありますが、もちろんクリティカルスタッフと呼ばれる業務継続のために必須な人員のことはもちろん、そ

れ以外の人間も定期的にワーク・フロム・ホームということで、テレワークができる、できない、どういうところが不便かというのは、常日頃から検証をずっと行っていました。

実際、3.11の地震があったときにも同じくテレワークをした人間も何名かおりましたけれども、こういった業務継続の局面においても、日頃のテストングがあったおかげでスムーズにそういったBCP対応に動けたというのがあります。

今回のコロナに特徴的な取組をまとめていますが、長期的にテレワークをするということになってきますと、3つのポイントが重要になってくるのだと思っております。

1つはやはりテクノロジーのセットアップ。そして、2つ目が社員の健康管理、これはやはり心身ともにとということで、心と体の健康管理。そして、最後のところがコミュニケーションということで、皆さんこれまでのプレゼンでもおっしゃっているところとかぶるのですが、私どもで何をさせていただいたかということで簡単にお話しさせていただきたいと思えます。

まず、テクノロジーレスポンスということでございますが、もともと電話会議からビデオ会議への切替えというのを徐々にやっていったのですが、前倒しでビデオ会議ができるよというということで、全社員向けのロールアウトをかなり加速度的に行ったというのが1つ挙げられます。

もう1つは、社内の電話なのですが、IPフォンをもともと使っているのですが、社内に敷設されているものが同じように自宅に置いてあるメンバーもいたのですけれども、今回のコロナによってワーク・フロム・ホームが長期化したことによって、社内の電話の発受信がスマホのアプリでできるということで、そちらのほうのロールアウトもいたしました。これは外線もかけることができます。

ここで先ほどスマホのアプリとお伝えしましたが、私ども会社では、実はほぼBring your own device ということで、全て私用のデバイスを使うことを前提にはしています。なので、自分の携帯電話、自分のパソコンもしくはタブレットを使うことを前提に、いろいろなアプリのロールアウトがされております。

ただ一方で、ここに4つ目のポイントで「モニター等必要なデバイスの提供」ということで書かせていただいたのですが、非常に面白かったのは、若い社員、特に今の若い世代はパソコンを持っていないという人も中にはおりましたので、そういう方々にはパソコンの貸与、あとはトレーダーなど、特に大きな画面を必要とする人たちについてはモニターの貸与などをいたしました。

と申しますのは、先ほど申し上げたシンクライアントで私どもやっておりますので、実は会社のセットアップというのが日本の会社のラップトップとは違って、全員デスクトップになっております。なので、社内で38インチ以上の大きなスクリーンとキーボードだけで私ども仕事をしておりますので、ワーク・フロム・ホームの体制ということになりますと、ラップトップだとなかなかトレーディング業務等、あとは例えば調査部でエクセルをたくさん見ながら財務分析をするときに、ラップトップだとちょっと不十分だという声もありましたので、モニターの貸与などを行いました。

二番目のポイント、ウェルネスプログラムということでまとめておりますが、健康管理というところで、上の部分の4つのブレットは、コロナに関連することということでコロナの情報提供並びにコロナに関連する健康管理を徹底したと同時に、心身ともにということで、こういったオンラインでのフィットネスのセッションですとか、マインドフルのセッション、あとはストレスマネジメントのセッションなどを多数用意いたしました。

5月はアメリカでMental Health Awareness Monthと呼ばれていますので、去年の5月もそうでしたし、今年も特に重点的にメンタルヘルスに特化したセッションなども大きくロールアウトをしております。

あと、「休暇取得を促すための国内各地のステイクーションの案内」というのが書いてありますが、コロナ禍で1つ特徴として挙げられたのは、どこにも行けないのだったら休暇を取りたくない、バケーションではないという声なども聞かれましたので、ここの休暇の取得については、リフレッシュも兼ねて、かなり私どもマネジメントのほうからチームには促していたという経緯がございます。

最後のポイント、コミュニケーションでございますが、こちら皆さん多くのプレゼンで語られておりますとおり、私どもも同じでございますが、まずはトップマネジメントからのメッセージということで、ツールをかなり多種多様にいたしました。世代もかなり幅広くおまして、特にグローバルで見ますと、私どもミレニアル世代が大変多い会社でございます、全体の約7割を占めております。そういったこともありまして、Podcast、ウェブ上のタウンホールと呼ばれるようなセッション、そしてメールなどを定期的に発信して、グローバルのマネジメントの声並びにリージョン、日本それぞれのリーダーシップの声などが届くように工夫を続けております。

また、さらにチームビルディングということで、チームごとにどうコミュニケーションを取るかということで、ミーティングアプリなどを積極的に使うと同時に、新入社員は特に、

文化的にはOJTということで、仕事を覚える性質が強い業界でもございましたので、より一層定期的に若手の社員との交流会並びに、部門によっては2年、3年年長の先輩が日々チェックインをするという体制を取らせていただきました。

ここまでがコロナに関する取組でございます。

続きまして「機関投資家の投資動向と企業の取り組み」ということで、テレワークと企業価値というのはどう関連性があるのかということについて少しお話ししたいと思います。

企業価値の向上といっても色々ありますが、テレワークだけでは残念ながら、テレワークを何パーセントしています、これだけやっていますということだけで企業価値が向上するというのはなかなか難しいというのが正直なところです。

実際にテレワークが拡大することによって、ここにも書かせていただきましたが、柔軟な働き方、効率的な働き方、離職率の低下、ワークライフバランス、優秀な人材の確保、こういった様々な施策が総合的に行われて初めて、資料では3つのバケットに入れております「生産性の向上」「ダイバーシティの推進」「従業員の幸福度の向上」、こういったことが合わさって企業価値の上昇ということになっていくのではないかと思います。

「企業生産性の向上」ということでございますと、こちらは内閣府の白書から取らせていただいているのですが、フレキシブルな働き方を入れることによって、人材の確保、流出の阻止ということが非常に大きなポイントになってくるのだと思います。

特に、私ども海外ではよくフェイスタイムという言い方をするのですが、職場にいて顔を見せている時間、長時間労働につながっていく対面主義的な部分が、どうやってこのアウトプットベース、成果主義という方向に変えられるのかということも1つキーワードになってくるのではないかと考えております。

2つ目のポイント「ダイバーシティの推進」というところですが、日本ですとダイバーシティというとジェンダーのところはかなりフォーカスが当てられるのですが、私がここでお話ししたい「ダイバーシティの推進」というのは、まさに様々なバックグラウンドを持っている人たちが働きやすい環境をつくることでございます。

このアイコンにも入れておりますけれども、テレワークが進むことによって、グローバルにいろいろな場所で働いている、日本国内はもとより海外でも働いている、育児をしている人、介護をしている人、何らかのハンディキャップを持っている方、もしくはLGBTQ+の方、さらに病気療養中など、いろいろな事情を皆さんそれぞれお持ちだと思います。そういった方々が、今までだったらここで仕事をやめなければいけないのではないかと

いた人たちに、フレキシブルな働き方を提供することによって、離職を食い止められるという事は、大きなポイントになってくるのではないかと思います。

実際に、内閣府等でも報道されていますマッキンゼーの調査、私どもゴールドマン・サックス・キャシー松井が在籍していたときのウーマノミクスのレポートなどにも書いてありますが、女性の管理職比率の上昇とROE、EBITDAと呼ばれるような株式価値を判断するような指標が高いと、相関性があるということなども言われておりますので、ダイバーシティが促進されることによって企業価値が上がっていくというところもあるのではないかと思います。

最後のポイントが「従業員の幸福度の向上」ということですが、日経新聞にも最近テレワークについての記事が非常に多くなっておりまして、通勤時間が減ることによっての満足度が高くなるというようなことが書いてありましたけれども、弊社の社員を見ておりましても、育児はもとより、結構社員から聞かれるのは、通勤時間をランニングに充てるなど、結構、皆さんそれぞれに自分の時間の使い方というのを楽しんでいるように見受けられます。

こちらの3つ目のポチに入れておりますけれども、求職者の、特に女性と書いてありますけれども、フレキシビリティを重視するというコメントもありましたし、他のレポートなどでは、最近の若手層はフレキシビリティがある職場については5倍の求人があるというようなコメントなどもありますので、社員の幸福度というところと、こういったテレワークを通じた柔軟な働き方の進捗というのが非常に重要なのではないかと思います。

では、金融市場から見たときにどういうところが特徴として挙げられるのかということと、こちらの資料をまとめさせていただきました。こちらのページは、金融庁のSDGsの考え方のページから紹介をさせていただいております。

コーポレートガバナンスコードということと、スチュワードシップコードというのが金融市場では、今2つフォーカスが当たっております。

スチュワードシップコードというのが機関投資家側の原則で、ここに書きましたとおり、投資家が投資をする際に投資先企業の非財務指標に関するリスクと機会を考慮することを推奨していると。

一方で、コーポレートガバナンスコードというのは、今度は企業側の企業活動における原則ということで、同じように非財務指標に関する情報を公開することをというのを推奨していると。

まさにこのコーポレートガバナンスコードとスチュワードシップコードというのが、ここに書いてありますとおり両輪となって、企業価値の持続的な向上を目指す仕組みになっているということだと思います。

なので、実際にこういったリモートワーク、テレワークが進むことによって、企業の業務の持続性が高まるという考え方がございますので、まさにここの企業の部分が循環的にこの資本市場で評価されることによって企業の価値が上がっていった、「社会的課題の同時解決」と書いてありますけれども、資料の中でもこういう形でまとめております。

さらに昨今、金融市場並びに日本全体でも大きな取組になっているSDGs、ESGというのはどういう関連があるのかということでもちょっとまとめさせていただきました。

SDGsはもう釈迦に説法なので私から申し上げませんが、この17のゴールの中で、テレワーク、企業価値というところを考えると、5番、8番、9番といったところが一番直接的に関連のあるものということになってくるのだと思います。

このSDGsがまさに国、政府、国民のゴールということに対して、ESGというのは企業価値をどうやって伸ばしていくのかということだと思いますので、その部分を金融機関がどう取り組んでいくのか、企業がどう取り組んでいくのかということで、GPIFさんの一例を少しここに書かせていただきました。

GPIF、年金積立金管理運用独立行政法人は、我が国最大の機関投資家でございますが、この167兆円の運用資産のうち、国内株の運用比率は22.8%となっております。

GPIFは、昨今ESGの投資を大きく拡大しております。昨年の発表ベースでは、ESGの比率がその国内株のうちの11%ということで、ほぼ前年度の倍という形で増えてきております。

このESGに対する取組の中でパッシブ運用をしているということで、EとSとGということで、環境、社会、ガバナンスというこの3つのセグメントで、どういうインデックスに対するパッシブ運用を行っているかということで発表しているのですが、今日ちょっとご紹介したかったのは、まさに今回のタスクフォースの中の1つ、どういう取組をすることによって企業がそれを発表したくなるのかというご質問がありましたので、まさにこのESG指数に取り上げてもらったということをお話させていただきます。日本製紙さん、ユニチャームさん、中外さんは、このコメントは各社のホームページから取っているのですが、選定されたことを公表したくなっている、公表しているというところは1つ大きな特徴かなと思っております。

実際に、株価のパフォーマンスということで見ても、各運用会社さん、いろいろとE

SGの発表をされておりますが、このESGのS（社会、ソーシャル）の部分の取組が高い企業の株価のパフォーマンス、企業価値の向上との相関性が見られるということが一般的に言われております。

あと、総務省さんからの事務局側の資料の中にあつたデジタルトランスフォーメーション銘柄、こちらの第1回の資料の29ページの中でありましたが、こういった企業の株価のパフォーマンスはどうだったのかということで、こちらでも検証をいたしました。

こちらは、デジタルトランスフォーメーション銘柄35社、あとは、注目銘柄21社、こちらを合算いたしまして、等金額ウェイトで投資をした場合のリターンを見ております。こちらを見ますと、トピックスに対して優位なアウトパフォーマンスが見られるということで、コロナ禍で一段と企業の業務継続ができるかどうかということが市場の関心にもなっておりまして、先ほどのESGのSの部分にもなってくるのだと思うのですが、企業価値の向上というのが大きなポイントになっているということだと思います。

2015年からずっと連続してこのデジタルトランスフォーメーション銘柄に入っているのがアサヒグループさん、ブリヂストンさん、JFEさん、JR東日本さんなどが挙げられるということになっております。

最後に、私のほうからちょっとお話をさせていただきたかったのは、本当にテレワークのできる、できないということを考えていったときに、業務内容によって大きく差が出てしまうので、テレワークの進捗だけを取って、ある企業は進んでいる、進んでいないということと難しいのではないかなと思っております。

海外でも、金融機関、あとテクノロジー、そういった様々な企業でも、このポストコロナに対する考え方というのが非常に明確な差が出てきております。

私どもは、実は5月4日にリターントゥーオフィスストラテジーということで、メディアでも報道されているのですが、CEOから全社員向けに、米国では6月14日、イギリスでは6月21日から会社に戻るぞということで、リターントゥーオフィスストラテジーを発表しております。

テレワークが全くなくなるというわけではなくて、あくまでもそれが1つの働き方になっていくという話をしているのですけれども、うちの社内でも、エンジニアリング部門と呼ばれるテクノロジー部門では、より恐らくこのフレキシビリティ、テレワークが続く状態になるのだと思うのですが、他方でトレーディング部門や、先ほど申し上げたOJTで新入社員の研修をしていかなければいけない部門については、より多分オフィスに戻っていくと

ということで、濃淡が出てくるのだと思います。なので、やっぱりこのフレキシビリティについては、業種間で大きなばらつきが出てくることをどう考えていくかというのが1つの検討ポイントなのではないかと思っております。

今後、このタスクフォースで検討いただきたいということでいうと、どうやってせっかくコロナ禍の中では定着をしたテレワークをどう今後、ポストコロナで定着していくかというための工夫をしていくのか。働き方改革、企業価値の向上、こういった企業にとってのテレワークのメリットというのをどう打ち出していくのか。最終的には、それを誰に対してどう公表していくことが、一番メリットがあるのかというのが大きな課題なのかなと思っております。

私からのプレゼンは以上でございます。ありがとうございました。

○島田主査

ありがとうございました、上田構成員。私も大変勉強になりました。最後に投げかけてくださった企業にとってのテレワークのメリットというのがどんなものにあるのかというところは、もし何か私たちがこの検討委員会の中で方向性みたいなもの、ここなのではないかという、2つポイントでも、3つのポイントでも、何か出しながら、そんなエビエンスになるようなものがあったりすると、それが全く正しいかどうか分からないけれども、方向性にはなるのかなというのは、伺いながら感じておりました。後で、また質問等させていただきたいなと思います。その際に、皆さんからのご質問やご意見、伺っていこうと思います。どうもありがとうございました。

4. 2 議事

(2) 小林構成員発表

○島田主査

では、続きまして、小林構成員よりお願いしたいと思います。資料2の『『まだらテレワーク』時代の企業と組織』といった点で、20分程度のご発表をどうぞよろしくお願いたします。

○小林構成員

どうぞよろしくお願いたします。パーソル総合研究所の小林でございます。パーソルグループ、いわゆる総合人材サービス業ですけれども、そのシンクタンク機能の研究所で働いております。

様々テレワークについても調査してまいりましたので、本日その数字などを中心に発表させていただこうかなと思っていたのですけれども、かなりもう調査に関しては出そろっているなというところと、前回の議事録を見させていただいても、少し明るいムードというか、島田さんを中心に楽しくやりたいというようなところも見受けられましたので、少し数字からジャンプしたお話、まさに実務家と私が研修もしくはセミナーなどで議論している内容を持ってまいりましたので、1つの話題提供としてさせていただきます。

もともと私、社会学の人間なので、そのエッセンスなども少しずつ入ってくるかなと思います。

様々、調査研究させていただいておりますが、まずは簡単にテレワークの今後の見通しというのを、改めて確認させていただきます。

弊社でも、4～6回調査しておるのですけれども、やはり大きな変わり目を迎えたのは去年の3月から4月、この実施率が2倍と書かせていただいておりますが、テレワーク実施率が跳ね上がり、その後、横ばいないし微減傾向が続いているという状況でした。今まさに緊急事態宣言が多く都道府県で出され、ただ、恐らく去年の4月ほどの実施率にはなっていないのではないかなという状況でございます。日本生産性本部さんで調査した数値も似たような推移になっております。

過去を少し遡りますと、テレワークは、はやっては廃れてきたなということは忘れてはならない点かなと思います。まさに、このタスクフォースがそのまま風化させてはならないという目的があるとは思いますが、例えば2008年神戸中心の新型インフルエンザなどのときも、まさにBCPみたいなことはかなり話題になり、やはり盛り下がってしまったというところがございます。

社会学においても、東日本震災後、やはりメディアの扱いが露骨に減ってきてしまうというのをきちんとトレースしたような研究もございます。1年で6割ぐらい記事数が減ったよという結果が出ておりますけれども、今まさに、先ほどお話もあつたように、現在は各種新聞、メディア、テレワークかなり一色でございますけれども、これは間違いなく減ってくると、そうしたときにいかに維持させていくかというのがこれからの分かれ目となっていく。

企業はどう考えているかというのを、昨年末時点の数字ですけれども、持ってまいりました。2021年の上半期、まさに今ですけれども、ワクチン普及前、自社においてテレワーク推進していくのか、出社予定なのか、まだ決まっていないのかというところを聴取したも

のです。オレンジの部分何かしら推進予定というところなのですが、このときは、上半期でいえば35%ぐらいです。

では、ワクチンが普及した後どうか、大分未来の話でしたけれども、やはり少し数字は減ってくる。

もう1つ、この数字を見てポイントだなどと思っているのは、丸で囲みましたが、まだ決まっていなですよと。つまり、昨年末の段階で、今年の上半期の状況を御社はどうしますかというところを聞いているのですが、「まだ決まっていない」が4割近くあったということ。

このテレワークに関して、企業ないし人事側が意思決定をなかなかクリアにできていないということが、まず私はこの日本の状況の一番のポイントだろうと思っています。

ちなみに、推進派の企業と原則出社派の企業の特徴などもまとめておりますけれども、こちらは皆様の直感どおりかなと思います。情報通信業ですとか、大手企業ですと、あと関東・近畿の都市部においてはやはり推進派が多い。

一方で、従業員のテレワーク継続希望率というのが上がってきております。こちらも昨年の4月から5月、5~6割だったものが、継続希望としては11月時点で78%と。企業側がなかなか決め切れていない中で、従業員側、働いている側、そしてかつテレワークを既に経験した側というのは、だんだん業務にも慣れて、続けていきたいなという方がすごく増えてきたと、それがなかなか世代間格差も少なくなってきたというのが現状でございます。

まず、見通しについて簡単にまとめさせていただくと、背景にありますのは、やはり「コロナの感染の波」が非常に読みにくい、恐らく誰も読めないという中で「テレワークの必要性」というのがコロナの感染リスク防止の目的と非常に強く今ひもづいてしまっております。それは一方では仕方ないことなのですが、逆に言えば、企業としての中期的な意思決定、つまりコロナが関係なくてもテレワークをどういう形で根づかせるという意思決定ができにくい状態が続いてしまっています。

なので、少し悲観的ですが、今度、このままで行きますと、ワクチン普及後、全体としては「なし崩し」に出社が増えていくと思われれます。先ほどの上田構成員のお話のように、オフィスにあえて戻っていくという意思決定をされる企業もあるのだと思います。ただ、多くの企業で起こりそうなことは、そういう意思決定なしで、ある種、従業員の自主性に任せて徐々に出社が増えていくというようなことが、もう目前に迫りつつあるなど思っております。

そうするとどうなるかという、もちろん職種・業種・企業間で「働き方の格差」というのが、ある種自然発生的に拡大していくことと、テレワーク可能な企業ですとか、組織または職種というのが、居住地の境界を越えて人材を獲得し始めると。なぜかという、テレワークというのが働き手にとってはすごく今人気だからですね。

我々、人材サービス業なので求人倍率なども見るのですけれども、やはりテレワークできる職種ないしは求人にごく求人が集まっております。こうした格差拡大というのが懸念だなと思っておりますというのが、今後の見通しです。

2つ目の論点です。「まだらテレワーク」、まさに日本的なテレワークの在り方というのを探る意味で、この論点を提出させていただきたいと思います。

「まだらテレワーク」とは何かと言いますと、例えば今、我々は全員Zoomに入っているのだらうと思っております。いわゆる「一斉在宅」に近い状況ですね。これは、ほとんどの人はステイホームしていて、一部が出社しているという状況です。今後、日本は、世界もですけども、一部が出社して一部がテレワークするという、この組織状況にどんどん移っていきます。

今ですと「ハイブリット」という言い方もよく耳にするのですが、これは時々出社、時々在宅という、個人が働く場所をどう組み合わせるかというお話です。「まだらテレワーク」というのは、職場レベルの話で、組織全体が出社者とテレワーカーで入り混じった状態で働いていく、というお話です。

これが実は「一斉在宅」期とはまた違った問題を職場に引き起こすことになるかと考えています。ウェブ会議でいうと、一部が会議室にいて、一部が、昔の転校生のアルバムみたいですけども、こういうふうに一部がZoomで参加するみたいなことになるかと。

そうなりますと、やはり単純にテレワークをしている、していないという個人の状態ではなくて、この職場の中でどのぐらいの人がテレワークをしていて、その中で自分はどういう状態かという、相対的なポジショニングによって人の意識が変わってくる。社会学でいう「相対剥奪」というメカニズムですけども、職場の中で、全員がテレワークしていればそんなに不安感、孤独感もないのですけれども、みんなが出社し始めると、テレワークを続けている側が孤独感や不安感を増すだろうということです。

例えば、自分が職場で流通している情報とか一体感ですとか雑談できないよね、でも、どうやら出社している側は得られている。これが「まだらテレワーク」時に出てくる新しい状況です。

数字を確認しますと、職場のテレワーカーの比率と、その中でテレワークしている人の不安感というものをみたものです。面白いのは、テレワーカーが半数を超えるような職場においては、テレワーカーはあまり不安ではない。普通になっているからですね。

一方で、1割未満みたいな、ごく一部だけがテレワークを許されているという状況ですと、恐らく期待値自体が低いので、あまり不安感がない。ちょうど高いのは2～3割です。テレワーカーが職場に多くもなく少なくもない、その中で自分がテレワークしているという状況が、一番不安感が高くなっていた。

もちろん実証研究としてはこれだけでもの言えるようなものではないのですが、こういった相対的な職場の状況の中でのテレワーカーの不安感というのは、恐らくここからが本番なのだろうなというところがございます。

どんな不安かという、評価不安やさぼっていると思われる不安だったり、コミュニケーションがしにくいといった不安など、「疑心暗鬼」の状態が広く多くの職場で見られる。その中で、キャリアへの不安というのなかなか消えずに残っております。

そんな中、皆様のご発表を聞いていても、コミュニケーションですとか、雑談みたいなワードがポイントになってきております。もう1年間、あらゆる職場で私も聞きました。「雑談が」「足りない」、「コミュニケーションが」「足りない」と。数字を出しても実際に減るわけです。非対面コミュニケーションで言えば、相談とか雑談というのが大幅に減少しておりました。

少し考えたいのは、何でこれほど日本の職場は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。私、実はもともとテレワーカーでして、研究職なので、職場で雑談するというカルチャーがあまりありません。このため、みんながみんなこれだけ雑談、コミュニケーションと言い出したのは、少し驚きました。よって、改めてここを振り返ってみたいと思います。

学術的によく言われている日本の企業組織の一般的な特徴というのは、現場・ラインにおける強い水平的なコーディネーションだとよく言われております。職務契約が曖昧な中で、職務変更がフレキシブルにできる。その中で、企業内の技能とか知識とか人脈を蓄えていくことで、この横のコーディネーション、コミュニケーションというのがすごく強くなるし、疑似共同体的に組織が機能するというようなところなんです。

一方で、経営層からの垂直的なコーディネーションは弱いよねと言われていたりもする。一方で、人事というものも、この現場でのコーディネーション能力の蓄積というものを重視

する評価システムだったり、ジョブにひもづかない横断的な人材配置だったりというものを伝統的には繰り返しています。それがテレワークになると、ここが弱くなってしまうのが、恐らく主観的な生産性が下がるということの構造的な背景としてはほとんど間違いないだろうなと思っております。

まさに、OJTとか、コミュニケーション不足、ジョブアサインみたいなこと、そして一体感がなくなるよねというところもすごく多く出てきますし、これが最終的には企業側がテレワークを選ばないということの背景には強くあると思っております。

テレワークの中で雑談していくことはすごく難しいなと思っております。なぜなら、雑談というのは「偶然」の要素が必ず入り込むからです。廊下ですれ違ったときにふらっとするものが、そもそも雑談だったわけです。

では、どういった解決方法があるのかなというのをこの1年ずっと考えてまいりました。

多くの方は、テレワークにおいてコミュニケーションを増やそうという発想に傾きます。これは曖昧な職務範囲と先ほどのような現場・ラインの在り方がばらばらになったときに、ランチ会を増やそうよとか、朝会しようかみたいなのがすぐ出てきたわけです。これに関してはある一定の機能を持ち得るだろうなと思いますし、続ける必要があると思っておりますが。

これから必要な発想としては、コミュニケーションを「見せる」という発想が、より多くの職場では必要だろうなと思っています。見せるというのは、このコミュニケーションをしていない人にとっても、周りにいる人たち、コミュニケーションをしているということ自体が見えている、こういう状態です。

なぜかというと、テレワークでオフィスから奪われる、働き方から失われるものは、単純な情報共有、つまり情報の流通量だけではないからです。オフィスで一緒に働いているということは我々知らず知らずのうちに、あるコミュニケーションないしは職場で起こったことをみんなが同じものを見ている、この「メタ認知」も同時に我々は職場の中で得ています。

自分以外の人はどういう情報に触れて働いているとか、自分以外の人「どこまで知っているか」とか、こういう直接自分の仕事には関係ないのだけれども、でもオフィスにいたら自然と何となく入ってきていた情報というものがたくさんあるわけです。恐らく水平的な現場のコーディネーションにおいては、そういった情報は非常に重要な役割を持っていると思います。でも、このことは恐らく皆さん含めてあまり意識されていないと思うのです。ここには結構コミュニケーションの発想転換が必要だろうと思っています。

もう少し分かりやすく言うと、例えば、私、社会学なのでこういう情報理論みたいなのをやっていたのですけれども、インターネットでの書き込みを見るとか、投稿を見るとするのは、単純に「情報を得る」ということだけですね。でも、新聞を読むとか、テレビを見ることが、「情報を得ること」とプラス「みんなが同じものを見ている」ということを認知する。なので、例えば、学校に行って昨日のドラマ見た？と盛り上がるといったことが成り立つのは、情報を得ているだけではなくて、この「メタ認知」があるからです。

といったことを考えたときに、コミュニケーションというものは、2つの型があります。「手紙」モデルというのが、電子メールとか手紙のモデルです。関係者だけの情報のやり取りが一者関係とか、2対1で行われている。面接なども典型的な例です。

一方で、今必要なのは右側の「回覧」モデルだと思います。情報プラスメタ認知のやり取りができるようなもの。例で言うと、チャットとか、社内SNSとか、そういったものが当てはまるのだろうなと思っております。

こういったものを「場」として確保する必要があるだろうと、皆が同じものを見ているというメタ認知や、感覚を与える「場」というものを人工的につくる。回覧型のコミュニケーションができるようにするというのが必要なと。一方で、マネージャーからの「点」のケアというのも必要なとっております。

左側の「場」というものをどうデザインするかというのが主観的な生産性には大きく関わるのではないかと。特に日本の今までの働き方というものを補完するに当たっては、すごく重要だろうと私は思っています。例えば「一体感」みたいなものを補完するとか、「相談しやすさ」とか、「サボり不安」みたいなものの払拭、上司が「見てくれている感」や、先ほど言った「冗長性」、今は関係ないけれども、後から関係するかもしれない情報というものをその場を見ればなんとなく分かる、後からでも分かるというところです。

その中で、具体的なツールとして私はもっと普及が進んでいいなと思っているのは、チャットツールは大分普及が進みました。バーチャルオフィス、バーチャルスペース系ですね。まさに、前回田澤構成員のほうから、実は別の機会でも田澤様とはお話をさせていただいたのですけれども、これはもっと大企業を含めて普及を考えたほうが、特に日本のテレワークにおいてはいいのではないかとっております。

事例としては、日本ではなかなかなくて、これはアメリカの不動産仲介会社「eXp Realty」という会社さんですけれども、全米にまたがって活動されていて、すごく伸びている会社なのですが、完全にオフィスゼロです。専用のソフトを作って、バーチャルオフィスだけでは

なくて、バーチャルワールドの中にバーチャルの支店、オフィスがあるという在り方をして
いるそうです。これが非常に低価格を実現するための経営戦略として有効に活用されてい
る。

まとめでございますけれども、「企業としての意思決定」を促さない限り、就労者の意思
に反してテレワーク、このままだと崩しに縮小しそうだなと思っております。背景には
「やっぱりインフォーマルなコミュニケーションは必要だよな」という感覚が経営者ない
し現場にとっても非常に強い。その慣習自体を短期間で大きく変えるのは結構難しいので
はないかなと思います。その背景はいろいろありますけれども。

その中で、職場内のコミュニケーションの補完という意味では、バーチャルオフィスみた
いな空間そのもの、場そのもの、コミュニケーションそのものを「見せる」という機能を持
つツールというものが、普及ですとか啓蒙、もしくはトライアルですね、使ってみないとい
けないと思いますので、こうしたコミュニケーションの「場」の設計というものを積極的に
推進していく方向がいいのではないかなと思っておりますし、私はいろいろな会社とこう
いうお話をさせていただいております。

これは何がいいかというと、経営者としては、オフィスの縮小に直接的にひもづくからで
す。大きな固定費削減にもなりますし、これから拡大を目指している企業であればあるほど、
不動産の問題というのは大きく関わってまいりますので、それにコミュニケーション補完
というものがくっついてくると、すごくいいのではないかなと思っております。大きなテレ
ワークの推進要因となり得るのではないかなと思っております、私の発表とさせていただきます。

以上でございます。

○島田主査

小林構成員、ありがとうございます。大変、なんだかわくわくしてしまして、1個先に
聞いてもいいですか。このeXp Realtyさんは、もともと最初からオフィスゼロなのですか。

○小林構成員

ある程度最初からだったと思います。ある程度、歴史はもう積み重なってきた企業なので、
最初の最初は分かりません。

○島田主査

そうですか。ありがとうございます。ふと思ったのは、この間の田澤構成員もバーチャル
オフィスの例、私も幾つか何回か別のところでも拝見させていただいて、すごいなど。視覚
情報はすごく大事だから、なるほどと思って。でも同時に、日本の企業の多くはもともとオ

フィスがあって、もともと一緒にいたというものがある中で、変えていくとなるとやっぱり抵抗もあるのだろうなど。

その中で、日本においてのこのバーチャルオフィスがどんなふうに進化、浸透していったらいいのかというところは、私たちも、もしここに皆さん興味があるようでしたら一つ考えていけるポイントなのかなと思って聞いておりました。ありがとうございます。

では、皆さんからも、後ほどたくさんご意見やご質問を頂きたいと思います。

4. 2 議事

(3) 鶴構成員発表

○島田主査

それでは、続きまして、鶴構成員よりお願いしたいと思います。資料3になります。「コロナ禍でのテレワークの課題とは—『日本型テレワーク』を目指して」ということで、20分ほどよろしくお願ひ申し上げます。

○鶴構成員

鶴です。よろしくお願ひします。

コロナ下でのテレワークの課題ということを中心にお話をしたいと思うのですが、そもそも私自身、2013年から規制改革会議の委員を2016年までやりまして、当時から、時間、場所によらない働き方、テレワークということも非常に重要性が高いということをいろいろ申し上げて、コロナになってからだけではなくて、コロナ前にどういう話をしてきたのかということも含めて、今日ここにお示ししている流れでお話したいと思うのです。

まず、今回コロナ危機、コロナ対策ということだけ見ても、ここに書いてあるように、新たなテクノロジーというものに対して日本がなかなか徹底活用というのが非常に遅れているなど、こういうところに非常に問題点が集約されているなという印象を受けます。

それからもう1つ、働き方改革の本質は、私自身はずっと長い間多様で柔軟な働き方、つまり、選択肢を増やすということですよ。ダイバーシティということも、上田構成員も今日お話になりました。まずはこの本質的な話なのですが、長時間労働の抑制とか、非正規雇用の処遇改善、これはもちろんもっとも重要なテーマであることは疑いないのですけれども、こういうところからずれてしまったなという感じがしまして、コロナ危機はこの2つのものを非常に強く推し進める好機であるし、その両方に重なるところがテレワークであると思っています。

何を言いたいかという、コロナになって何かが変わったということではなくて、もちろんその前から必要だったものが、さらにコロナ危機になって重要になったと理解すべきなのだろうと思うのです。

私は、コロナ前から、テレワークは、先ほど申し上げた「働き方改革×新たなテクノロジー活用」の「一丁目一番地」であると申し上げてきました。

例えば、私ももう何年もの間、日経のスマートワーク、経営調査、スマートワークプロジェクトに関わって、上場企業何社とか、それぐらいの企業のいろいろな調査を基に、いろいろ事例とか分析をしてきたのですけれども、非常に先進的に取り組んでいる企業、働き方改革、ダイバーシティもそうなのですけれども、当時からテレワーク、どれぐらい先進的な取組をやっていますかということで、ほかのところも分かる、ほかの先進性も分かる、つまり、テレワークは結構「リトマス試験紙」になっているなど感じています。

その中で、私は非常に重要なポイントとして当時から思っていたのは、テレワークの対象者というのに限定せずに、希望があればそれは制限がない仕組みをできるだけ導入する、結構この辺が大きなポイントだと思っていました。

前回の会議でも申し上げましたが、当時からテレワークはコストという考え方が非常に強いのですけれども、子育て・介護、そういうところの人に対して、仕方がないのだけれどもやらなければいけない、こういう発想とするべきだよねという話をしていました。

従業員が自由に働き場所を選ぶことで、従業員の創造性、生産性を高める。それぞれの人たちがどこで働けば一番自分がパフォーマンスを上げられるか、そうした観点というのをもっと強調すべきということなのです。

日本の調査、また海外の研究も生産性の向上とか創造的な仕事により適合しているという結果が出ています。もちろん、私生活の切り分けが難しいとか、長時間労働になりやすいという懸念はされているのですけれども、私も日本の上場企業のデータを扱った限りでは、テレワークをやったから長時間労働になりやすい、そういう結果は出なかったです。

次、この辺は参考ということで、皆さん資料をちょっと御覧になっていただければと思います。

それから、主張してきたこと。例えば欧米でいろいろなテレワークの議論は80年代以前からされていたのですけれども、ICT革命以前はテレワークができる仕事は限定的だよねと言われていました。当然ですよ。情報共有・コーディネーションがしにくい。一人で完結できる仕事。上司のモニタリング・コントロール・評価が難しい。一日の終わりに成果

が分かりやすい、図りやすい、そういうものでしかできないという考え方が非常に強かったわけです。

でも、今日もお話が出ましたし、前回田澤さんがいろいろご説明いただいたのですけれども、今この新たなテクノロジーが徹底活用できれば、デスクトップ上で仮想的な職場を再現することができる。

5年か6年前、規制改革会議に実は田澤さんに来ていただいて、デモンストレーションしていただいたのです。当時のシステムは、今回ご説明いただいたのよりもっと単純な形だったのですが、それでもデスクトップ上の座席図があって、そこをクリックすると、喫茶店で働いている人、自宅で働いている人、そういう方々が出てきて、自由に何人かで会話をするとか、議論するということができるというのを見せていただいたのです。当時、私はものすごい衝撃を受けまして、こういうことができるのだったら、これまで言われていたテレワークはこういう仕事でなければできないとか何とか、もうそういう話ではなくなっているということを非常に感じました。

今、また進化している話についてはまた後で触れたいと思うのですけれども、オフィスワーカーであればテレワークでできないということはほとんどないはずだということなのです。

あと、よく特定に業種とか職務はテレワークできないということをよく議論されるのだけれども、これもテクノロジー次第ですよ。今、例えば山の中で、非常に危険な場所で建設機械を動かす遠隔操作をやる、全然問題なくできるようになっていますし、製造現場でも検査をリモートでやるということもどんどん行われるようになっていきます。

あと、在宅勤務だけに限定するから私はまた問題なのかなと思って、営業とか、施工管理、建設現場の方も、事務所に戻るとするか、オフィスに戻るとかということを現場からやらなければいけなかった人たちが、デジタル化とか、いろいろな通信機器の利用とかということで、オフィスに戻らなくてもいろいろな仕事を完結させる、それ自体が実際に労働時間を減少させるという効果がもう出てきているということなのですね。

それともう1つ、企業規模間格差がテレワークは非常に大きい。これは今も大きな問題なのですが、先ほどもあったように人手不足で大変な中小企業はICTを入れることによって効率化とか人手不足解消の効果は大きいし、さらにテレワークをやれるという、私は導入率とかどんどん下がっているんで、人手不足とかで人を増やしていくということにおいても重要ななと思っています。

一方、上場企業は、私の目から見ると、コロナ前から非常に制度を普及させる、テレワークの制度をどんどん入れるというのは、かなり数年の間に進んでいたなという感じの印象を持っています。ただ、実際に制度があっても、利用している人が非常に少ない。これが私はコロナ前の大きな問題だということを中心に主張していたのです。仏作って魂入らずというのが、特に規模が大きいところでもコロナ前の状況だったと思っています。

先ほど小林さん説明していただいたので省略しますが、第1回の緊急事態宣言以降なかなか増えていない。これは日経の調査ですが、ただ、仏作って魂入らずが、コロナになってやっと実際の勤務率というのがかなり上場企業でも上がったということです。

それから、よくテレワークでは生産性が下がりますと、これはパーソル研究所の結果とか、経済産業研究所の森川所長の分析なんかを見えています。大体、実際の6割、8割ぐらいになる。ただ、ちょっと着目していただきたいのは、開始時期が前か後かで差が出てくる。これを見ていただくと、コロナ以前から経験した人や制度を整えた企業の場合、そうでないところに比べて7から18%ぐらい生産性が高いという先ほどの結果が出ているのです。かなり事前の準備とか慣れの部分が私は大きいのではないかと。在宅勤務だから無条件に生産性が下がるという議論は慎重にすべきではないかと思っています。

これは非常に最近のアカデミックな研究、早稲田の黒田先生とか大湾先生が、一部上場企業に対してやった調査、分析をしているものです。非常に大事なものは、確かに生産性、在宅勤務にして下がっているのですが、結局その要因は何なのだろうかというところを見ると、自宅の仕事環境が整っていないとか、コミュニケーション不足、そういうインフラというところが問題になっているよねということです。

一方、在宅勤務をやった人はメンタルヘルスがよいという結果も出ています。集中力の高まりとか、疲労、体調が改善している、通勤、準備時間の削減、こういうところがもっとテレワークの環境を整えていくことをやるべきだし、従業員のメンタルヘルスウェルビーイングの向上につながるというアカデミックな研究がございます。

これから私、7つほど、よく言われているテレワークの課題についてちょっとお話をしたいと思うのですが、まず、物理的・技術的・制度的なところ。かなりの部分が私はここなのではないかなと、つまり、そういうインフラが整っていませんということなのです。

先ほど申し上げたように、仮想的な職場は再現することはできるので、その点は大事です。とにかく、紙文化は残ったらだめ、デジタル化、ペーパーレスを徹底していますか。ウェブ

会議のツール。先ほど、これも上田さんのおっしゃったシンクライアントなどの利用。職場と同様のセキュリティの問題をちゃんと対応して、同様の情報がアクセスできるか、この辺がポイントになる。

ただ、企業がどれだけ状況を整えても、従業員の間には結構大きいのです。規模の大きい企業でも大きな差があります。従業員のインフラを整えていく、この辺「カネ」と「時間」をかければ対応可能。

これは田澤さんも前回ご説明いただいたものですが、私が注目しているのは、この青のところ、一番最近なのですが、5回の調査をやることによって、いろいろな課題は減少しているのです。確かに、住・通信、デジタル化、こういうところ、セキュリティが上位だったのですが、だんだん改善してきているというところは見るといいと思います。

それから、従業員のいろいろな問題点というところも、改善傾向にあるというところはあると思います。

ただ、インフラが整っても、これまでテレワークをやったことがない人が慣れるためには当然時間がかかる、1か月ぐらいかかると。そのような認識は大事かなと思うのです。

これはJILPTの研究者がやられた分析ですが、昨年コロナ発生前から結局どれぐらい戻るのかという話を見えています。前からテレワークをやっているところは、戻りはあっても戻り方が少ないのだけれども、緊急にやらなければいけなかったところは、ちょっと状況がよくなると前と全く同じところまで戻ってしまったということを示している研究もございます。

先ほど効率性とか満足度とか、希望というの、だんだん時期を追うことによって改善していると、この辺がインフラとか慣れというのは大事だということですね。

今日もいろいろ出ています。コミュニケーションが取りづらいとか、評価ができない。私は実際にやってみて、実は暗黙知とかいろいろな表情とか、そういうものは伝えることができるということが分かりました。むしろ、表情は対面よりも分かりやすい部分がある。やはり先入観とか、ツールを使いこなしていないというところが大きくて、部下の問題も、一緒に職場にいて安心していた。私はホワイトカラーの生産性を高めるために、インプット、アウトプットというのを徹底的にデジタル化して、共有化して「見える化」をしなければいけないとずっと申し上げてきているのですが、それが結局できていない。できていないところはこういう文句を言っている企業が多い。

あと下に、先ほど小林さんご説明になった雑談がなくなった、質問しにくい、これは当

然あります。だから、計画され、手順が決まっているコミュニケーションというのは、私は全く問題ないと思うのですけれども、事前に予定されていないコミュニケーションはなかなかハードルがある。

ただ、意識しなくてもできる状況から仕組みをつくっていく。ある曜日、時間帯を決めたり、つながりっぱなしにしたりという状況ですよ。それから、現在どういう状況か自己申告をして伝えるシステムがあれば、前回田澤さんがご説明された新しい最新のシステムだと、これは5年、6年前にお話を聞いたのと何が根本的に違うかという、それぞれの従業員が今どういう状況にあるのかというのがはっきり分かるわけです。なので、状況を見て、今この人ちょっと質問したいとか、雑談したいと思っても、逆に呼び出すことは可能なのかなと、こういうこともテクノロジーの進展ということですよ。

不安感、不信感、孤独感という話はされるのですけれども、コミュニケーションがちゃんとしっかりデジタル化、仮想空間の中でも取っていくという気持ちがあれば、私は十分可能かなと。

これも非常に大事なことだと思うのですけれども、従業員が自ら自分の「見える化」をする。従業員が自ら隠そうとすれば不信感が生まれるわけですが、まさに「見える化」に従業員が自ら努めていくということが大事だし、ICTの徹底活用の時代にふさわしいコミュニケーション、対面・口頭でのコミュニケーションではなくて、コロナ前からデジタル化の中でのコミュニケーションの取り方をしっかりやっている企業は、部下の評価ということをいっても全然問題がないという話を聞くことも多いです。この不安感を解消しているという話。

あと、いろいろな雇用管理制度がテレワークと適合しないという話もあって、ジョブ型にしなければいけないとか、成果主義にしなければいけないとかという話をよく聞くのですけれども、これは私、5月12日の経済教室でも書きましたけれども、そういうことは全く多分おかしい話であろうと思っています。

仮想的な職場というのを再現できれば、雇用管理制度がああだこうだという話は、私は問題になるはずはなくて、ジョブ型にしなければできない、でもジョブ型は大変、だからテレワークはやっぱり無理だよという議論に発展しかねない。これは非常に問題だなと思っています。

ただ、やっぱり私は難しい話もあるなと思っているのですけれども、ソーシャリゼーション、新しい組織のメンバーになり、そこの一員になっていくプロセス、社会人1年生、大学

1年生、これはなかなかリモートでは難しい。

社会人1年生、対面環境を増やす工夫というのは当然必要だろうし、私も大学でも非常に感じるのですが、フォーマルな関係、信頼感の形成、リモートで問題ないです。ただ、インフォーマルな、プライベートなというところも含めて、親近感とか親密感、これはある種の仕事においても潤滑油になるのですけれども、これはやっぱり難しい面もあるよねと思う場面もあります。

それから、テレワークが戻ってしまうとか、障害になっているのは、日本の雇用システムにある情報共有システムを根本的に見る必要があるよねという話をしているのです。先ほど小林さんにもご紹介があった、水平的なコーディネーションとかコミュニケーション、非常に日本の場合は重視をしています。それは日本の企業の競争力強化につながっていたのです。

一方で、そういう場面において、「あうんの呼吸」とか、「空気を読む」とか、暗黙知というのはものすごく大事にされていました。だからこそ、「大部屋主義」とか「対面主義」とか「暗黙知」というものがあまりにも強調される。こうしたものがリモートでは難しいということ。特に中高年はそういうバイアスがかかったよなと思うわけです。

それでどうしていかなければいけないのか。私はこういうバイアスというものがどうしてもテレワークのほうへ進めないというものの状況になっているのだと思うのですね。なので、現在利用可能なテクノロジーを徹底活用することと、仮想職場をリアルな職場に近づけようとする創意工夫、こういうことを一生懸命やれば克服できますし、こういう阻害要因を全面的に取っていかなければいけないと思うのですよね。

リモート・非対面でもできるという信念で、私自身もかなり考え方が変わったというところがあります。ソーシャルゼーションというところ、これは実は田澤さんから直接聞いたお話なのですけれども、田澤さんがいろいろなところで、リモートで会議をしたりとか、講演したり、そこに新人の方がかばん持ちで行く。リモート上で社長が何を話しているのかと聞く。これも1つの企業とは何か、その企業は何かと知る1つのプロセスだろうと思います。

これは先ほど小林さんがご説明された、結局仮想空間でアバターなのですよね。アバターでいろいろお互いにアクティビティをする、仕事をしたり、それ以外のことをしたりする。そういうことによって、親密感・親近感を形成することは多分不可能ではない。

それから、私最近思うことは、よく初対面の人にはリモート無理だよねということを使うのですけれども、これも違うのではないかと。リモートはお互いに自分の居心地がいいところか

ら話して、ある程度の距離感があるというところで、むしろそれがいろいろなハードルを低下させていると思うことが多いです。

要は何が言いたいかというところ、諦めたり、駄目と想ったりしたらそこで終わり。どこまでも限界を追求していく、そういう態度というか、取組が私は重要だと思います。

どうもご清聴ありがとうございました。

○島田主査

鶴先生、ありがとうございました。

私は、今、お三方のお話伺って、特に鶴先生のお話で暗黙知だとか、大部屋主義だとか、対面主義だとか、それを悪いということではないけれども、その感覚があると今のテレワークであったり、あるいはバーチャルオフィスであったりということに対しての抵抗というのが強くなるかもしれないというところから、ぜひ、この後は皆さんにいろいろご意見やご質問を頂きたいのですけれども、最初にそこをきっかけに1つ私からご質問させていただいた上で、また、発表者以外の方からよろしければ五十音順に伺っていこうと思うのです。

今の鶴先生のお話からふと思ったのですけれども、上田構成員のお話では、なんと今7割がミレニアルズだということは、この大部屋主義とか、対面とか、暗黙知ということに慣れ親しんでいるかもしれない例えば50代以上の方にとっては、ミレニアルズのほうが多ければ、今のテレワーク、SNS、バーチャルオフィスなんて当たり前だと思うのですね。

そうすると、これだけ人数構成が多いと、御社の中では何か世代間の亀裂までは行かないけれども、分断とか分離とか、おじさまたちが困ってしまっているとか、あるいは逆で、ミレニアルズが何かいろいろ教えたりとか、すごく交流が進んでいて、全員がデジタル Savvy になっているとか、何か特徴的な世代を越えた、それこそ知識の交換だったりとか、テクノロジーの交換みたいなことは行われているのですか。

○上田構成員

ありがとうございます。まず、このジェネレーションギャップのところですが、面白いことに、実は東京のオフィスは7割ではないのですね。まだ私のように旧世代の人間が人数としてはそこそこ多いので、グローバルの数字では先ほど申し上げた数字ですが、日本についてはそれよりも低い数字になっております。

ジェネレーションギャップというのは非常に、私個人としても、社内でいろいろな議論をするときに大事にしているポイントでして、グローバルにも取組をしているのですが、1つは、まずリバース・メンタリングというのは海外でよく活用されるものなのですが、例えば

メンターというのはよくシニアの人がジュニアの人にするというのが中心になっているのが、リバーズ・メンターということで、このLGBTQ+、あとジェンダーの問題、あとは世代間のところ、若手がシニアにメンタリングするというのを結構活用しています。

あと、私どもでは、今アナリスト・アソシエイト・カウンセラーというものを、もともとこれ日本発で、今アジア全域に広げていっているのですけれども、いわゆる若手層の人たちがより集まって会社をどう変えていくかという意見を聞く、吸い上げるのを用意しております。なので、そういった取組はしております。

加えて、デジタル化の中で若手がシニアに何か波をつくっているかということになりますと、どこでもある特徴だと思いますけれども、メールよりもメッセージ、チャットの多様化というのを若手の人は使っておりますし、それ以外のところでもいろいろなテクノロジーの使い方について、いろいろな提案はもらっております。

最後、大部屋化というところで、前回は話が出ましたが、Zoomを開けばなしにしたり、若手が部門を越えて集まったりというのは積極的にやっています。

○島田主査

分かりました。ありがとうございます。リバーズ・メンタリングはユニバーバでも取り入れていまして、4月に入ってきた新人がメンターになって、役員がメンティーになって、役員1人に対して、例えば新人が2人とかでつく場合もあるのですけれども、基本は1対1で、新人のみんなから学ぶということをやっていますが、かなりこれは好評ですし、新人のみんなが役員だとかある程度役職として上の人たちを遠くに感じなくて済むというところで効果的だなと。ちょっとそれでしたが、ありがとうございます。

4. 2 議事

(4) 意見交換

○島田主査

では、こちら五十音順にということで、発表いただいた方は最後をお願いいたします。田澤構成員から、ぜひご意見でもいいですし、それからご質問いただけましたらうれしいです。よろしくをお願いいたします。

○田澤構成員

ありがとうございます。

本当に勉強になる話ばかりだったと思いますし、一番私的に刺さったのは、小林様の「ま

だらテレワーク」の発想はすごいなと思ったのです。

実は、私、最近各社で聞く「ハイブリッド型」というのに少し抵抗感を感じていたのです。ハイブリッドとは複数という意味ですけども、どちらかというとならぬと入社か在宅勤務かみたいな印象があったので、そうではない、まだらなのだと。そのとおりだと思います。今回は会社に来ている人もいれば、そうではない人もいるし、本当にまだら状態になる中でどうやってテレワークを進めていくかというのは、今の状況からだとそこから行かないと、突然全員というわけにもいきませんので。

たださっき、これから起こるとおっしゃっていた、つまり在宅が一部からまだらになるというのは既に始まっているというか、日本の企業では全員が在宅勤務はまだ少ないので、実際には一部の人がやっていたという状態の中から、ごちゃごちゃに、まだらになって、今まさにそのコミュニケーションとマネジメントの課題があるのだなと思っています。

その解決策として、1つはバーチャルオフィスがあるというのは、皆さんお認めいただきありがとうございます。私も思うところなのですが、実はもう1つあるのですね。場であるということと、もう1つはオフィスにいたら、小林さんがおっしゃっていました何となく入ってくる情報、これもすごく大事なのですね。バーチャルオフィスはどちらかというとならぬと、声をかけやすい状況、これはすごく効果的なのですが、でも、同じ部屋でだといろいろな人の声が、自分がそこに入っていないと入ってこないですよ。そうではなくて、いろいろな部署の情報が入ってくるという意味では、ウェブ会議でも、いわゆるチャットツールでもなくて、私は実はSNSだと思っているのですね。今さらですかという感じなのですけれども。

今うちが使っている、そういう何となく情報が入ってくるというのには、フェイスブックのビジネス版のワークプレイスを使っています。なぜワークプレイスがいいか、日本に合っているかというは、また時間があればお話できればと思うのですけれども、今のいろいろなツールを組み合わせ、できる限り、どこにいてもみんながオフィスにいるようにしていくためにはいろいろなツールの組合せ、企業さんによってやっていく必要があるなと感じました。

先ほど島田主査からお話しいただいたみたいに、ずっと全員が在宅勤務ではなくて、一部は入社して、一部はしない場合のことというのは、まさに今の日本の現状だとしたら、ちょうどこれについて資料を昨日あたりに社員とやり取りしていたやつがあったので、少し資料を探します。しかも、こういうプレゼンのときに、最近講演が多いのですけれども、少しでもリアルに近づきたいという思いで、最近クロマキーを使っているのです。それも皆さんに

見ていただければと思います。

○島田主査

田澤さんは、そういう最新のテクノロジーとか、情報というのは、逆にどうやっていつも取られているのですか。

○田澤構成員

取られているというか、ただそれだけに生きているという感じですね。

興味深いものは自分で全部試してみる。面白いものは、先ほど言った、SNSとか、社内の情報として共有していくということをしていきますので、そういう意味では、さっき言った話とか全部一緒にやっている、みんなでやれるというか、そんな感じですね。

ハイブリッドの資料なので、すみません、すぐに出なくて。こういうときにそうやって話しかけてくださる配慮がいつもありがたいなと思っています。ありがとうございます。

○島田主査

私は、とにかく、焦ってしまったら嫌だなと思うのと、せっかくだからきっと聞きたいことも皆さんあると思うので。ありがとうございます。

○田澤構成員

すぐに出なそうなので、次の方に行ってください。

言いたいことは、ハイブリッドというか、まだらテレワークのときにこういうふうに使ったらどうかという事例をちょっとご紹介したかったのですが、時間が最後あれば、頂ければと思います。すみません。

○島田主査

では、後ほど、ぜひお願いできればと思います。ありがとうございます。

次、田宮構成員、よろしく願いいたします。

○田宮構成員

皆さん、こんにちは。田宮でございます。パーソル総合研究所の小林さん、どうもありがとうございました。よくデータを講演でも使わせていただいています。

今、まさしく田澤さんと同じことを思っていて、ハイブリッド型ということは我々いろいろところで情報発信をする中でよく使うのですけれども、なるほど、まだらかと。ただ、何となくこの「まだらテレワーク」という言葉の発信といいますか、定義がすごく日本チックで、受け入れやすいのですけれども、「まだら」というのが伝わりにくいかなと、何か横文字できれいな文字にしていだけないかなと個人的に思いました。

いろいろなところで最近、皆さんと情報共有することが多いのですが、今日鶴先生がおっしゃったみたいに、マネジメントと申しますか、働く場所の自由度というのはどんどんいろいろな企業さんの中で進んでいます。先ほど田澤さんをご用意されかけましたが、多分コミュニケーションとか、情報の発信とか、そういったところの受け止め方がこれからどんどん重要になってくるのかなと思います。

20代、30代の方は、SNSやFacebook等での情報流通、情報発信に慣れていらっしゃる方々ですが、いわゆる評価する側であったり、仕事を管理する側、マネジメント側をコーディネートしたり、サポートする仕組みやルールが重要である、といった声も、最近は聞こえてきております。

また、鶴先生がおっしゃっていられたジョブ型の雇用、テレワークに合わせた評価制度をジョブ型への移行する事が重要であると認識はしておりますけれども、一方で、中小企業からすると、ジョブ型雇用でいいのか、中小では役割に合わせた採用は出来ないというお声も多く耳にします。直接のジョブ型雇用ではないにしても、ジョブ型での成果とプロセスによる役割設定や進捗管理をベースにしたコミュニケーションは、離れた場所でのマネジメントとしてたいへん重要な項目であると認識しております。今日は大変参考になるご意見をたくさん頂けたと思っております。どうもありがとうございました。

○島田主査

ありがとうございます。

では、次、長嶋構成員、よろしく願いいたします。

○長嶋構成員

長嶋です。よろしくお願いいたします。本日3名の方、発表いただいてありがとうございます。本当に、今まで知らなかったような情報、データも含めて、いろいろ教えていただいたという感じでございます。

特に私のほうで思うのは、上田さんの報告、発表のところ、前回私のほうでもご報告させていただきましたけれども、特に中小企業さんにとっては、テレワークというところについては、何かしらやることよってのメリットというのをいさなければいけないとお伝えしたかと思えます。

上田さんの発表の最後のところで、テレワークのメリット、企業にとってのメリットというのをいさしていくこと、かつどのようにいさしていくかというのが重要だというお話で締められていたかなと思っております。まさにそのとおりでして、今まで、それ以外の方の

お話ですと、どうしても従業員の方にとってどうかという視点が多かったかなと思うのですが、企業全体という組織、あとは経営者の方にとってのメリット、これをいかに提示していくかというのが重要なかなと思っております。

どのように出していくかという部分は、皆さんのまた知見を集めて取り組んでいくべきかと思っているのですが、例えば、企業と一言で言っても、いろいろな規模、業種、あと業務内容、様々いらっしゃると思います。ですので、ある程度規模別なり、業種別なりというところで、やり方が変わってくると思うのです。それでモデルケースみたいなのを提示していったら、こういう形でできるのではないのでしょうかという提案を出していくのが一番なじむかなと思っております。

特に、企業規模のところは大きいのかなと思っております。今日ご発言いただいた3名の方の発表も、私から見ると、どうしても大企業前提かなと聞こえます。お集まりいただいている皆さんも、所属されているところは比較的大きな企業の皆さんというのがあるのですが、その辺りはもうちょっと視点を変えてというか、広げて考えないと、多分これは普及しないかなと思っています。

皆さんもうご存じのとおりだと思いますが、日本の中の企業の割合としては、99.7%が中小企業ですし、従業員の割合も7割弱が中小企業で働いている方々ということを見ると、テレワークを普及させていくというミッションなのであれば、そこにある程度ターゲットも持って行かないと普及はしないと私は思っています。

ですので、いろいろなやり方、こうやっていくと進むのではないかみたいな話を皆さんされていますが、それは私としては否定しませんけれども、どんな企業でも、どんな規模の、どんな業種の企業でもできるよというのを提示していくのが必要ではないかなと思います。一律にこれをやりましょう、これが有効な方法ですというのは、ちょっと違うかなと思っております。

私からは以上です。

○島田主査

ありがとうございます。建設的なポイントだと思いました。

そう意識していなかったとしても、無意識にでも対象が大企業みたいなどころに行ってしまうということはあると思いますし、でも、企業の大小を問わず、本当にこのテレワークというものがどうであると本来の普及というものにつながるのかとなったときには、重ねてになりますけれども、これをやっているとどういったいいことがあるよということを明確

に伝えていけるというのが大事なのだなということを知っていて改めて思った次第です。
ありがとうございます。

では、次、中島構成員、よろしくお願いいたします。

○中島構成員

こんにちは。3人の構成員の方、ありがとうございます。いい話を聞かせていただきました。

職業柄なのですけれども、上田さんのお話の中で、運動不足を解消するために通勤でランニングされているという話もあったと思うんですね。今、コロナのこともあるので、自転車通勤の方も結構増えているように聞いているのですけれども、労災の通勤災害に合理性が認められなかったら労災になりません。ですけれども、何とかそういうテレワークで運動不足を解消するためにランニングするとか、自転車通勤するとか、国交省さんもCO₂削減のために何年か計画で自転車通勤の整備をするという計画もあるようなのですけれども、なんとか通勤災害の対象を緩和していただけないかなと、お話を聞いていて思っていたのです。

あと、企業にとってのメリット。確かにそのメリットはたくさんあると思うのですけれども、経営者の方はなかなか固いというか、言い方は失礼ですけれども、思い込んだらなかなか変えられないので、そういうメリットということではなくて、知らず知らずにテレワークにはまっているという、そういうふうな誘因の仕方ができないものかなと思っていたのです。

それと、小林さんのお話の、まだらテレワークの相対剥奪、その話をもうちょっと聞きたかったなと思いましたが、また勉強させていただきます。バーチャルオフィスのことを非常に強調されていたのですけれども、まさにそうかなとも感じています。

鶴先生のお話の中で、制度はあっても活用できていない、仏作っても魂入れず、それを聞いたときにふと思いついたのが、税理士さんで、TKC全国会という会計システム、税理士さん1万人以上が会員になっていらっしゃると思うのですけれども、TKC会員の会計事務所で、厚労省さんのリモートの訪問コンサルをしたのですけれども、お話を聞いたら、TKCの会計システムの中にはテレワークできるツールが満載なですね。スケジューラーも外からタブレットで見られるようなツールも標準でありますし、顧問先にかかった時間の割合を算出する仕組みもあったりとか、あと、チャットの仕組みもあったりとかで、まだたくさん何かあったと思うのですけれども、TKCの会計システムを使っている税

理士事務所、会計事務所は、環境的にはすぐにでもできると思うのですがけれども、なかなか進まないのは、その会計事務所の所長さんも、やっていいと職員に言っているのですがけれども、所長が必ず事務所に来ます。リアルで朝礼をするのです。それがあつたために職員が事務所に行かざるを得ないところがあつて、その先生には朝礼をリモートで、自席でやってくださいと頼んでいるのですがけれども、いやもうすぐそこにいるから、5分で済むからとか、そういう回答しか返ってこないのですがけれども。何か今すぐにでも1万人以上の税理士さんのところできそうだなと思って、今お話聞いていたら思ったのですがけれども。

まだまだいいお話があつたのですがけれども、私の感想は以上です。ありがとうございます。

○島田主査

ありがとうございます。

小林構成員、今、中島構成員からあつた相対剥奪のところ、今の流れからコメントされたいことは何かありますか。

○小林構成員

相対剥奪のところ、ちょっと説明を飛ばしてしまいましたけれども、簡単に言えば、テレワークしたときにこういう状態になるよとか、在宅のときにこういう状態になるよという、個人の客観的な状態の議論ではなくて、同じ組織、同じ職場の中で、今後自分がテレワークを続けているとしたら、どんどん出社している人が増えていくわけですよ。そうすると、さっきの水平的なコーディネーションが重きを置かれる職場においては、出社側のほうが圧倒的に有利になるわけです。この落差を感じるということが相対的な剥奪感につながるし、不安感につながる。そうすると何が起こるかという、その人も出社を始めるわけです。だからこそ、意思決定がないままに、なぜかだんだんみんなが出ていっているという状況に、恐らく今後、日本の会社はなっていくだろうなと思っています。その中に、選択肢としてきちんとテレワークを位置づけ続けるということが、重要なのかなと思っています。

○中島構成員

ありがとうございます。

○島田主査

ありがとうございます。そういうことが起きたときに、何となく出社したほうがいいのかと何となくなってしまうのではなくて、それも声を出せるとか、そのことについて話ができる場があるとか、そんなものも必要になってくるだろうなと感じました。ありがとうございます。

では、次はご発表いただきました皆様のほうから、ご質問ですとか、コメントですとか頂ければと思います。

まず、上田構成員、お願いいたします。

○上田構成員

ありがとうございます。小林構成員、鶴構成員の発表を聞きながら、先ほどのお二人のそれぞれの話を合わせてしまう部分があるのですけれども、初対面の人間性をつくれないうけではないというのは私も全く同感でございます。また、小林構成員のお話であったまだらになっていったときに、まさに絵であった転校生という表現が非常にリアルだなと思いました。

私どもの社内でも、グローバルな会議をするときによくあるのが、これまでだったら、例えばニューヨークやロンドンがオフィスの中において、東京のメンバー、アジアのメンバーは自宅から会議に参加しているので、そうすると、まさにその転校生状態だったのが、かえってコロナで全員が在宅になったことで、等距離になったというコメントはものすごくたくさん出てきたのですね。逆に、これで徐々に海外のオフィスのほうが、今、米国もロンドンもワクチンが進んできているので国が戻ってきている、開いてきているという状態になっていっている中で、まさに等距離感が逆にまたなくなっているという感覚が少しずつ出てきているので、その点というのが非常に私は興味深かったです。

どういうふうにならうといった工夫をしていくのかというのがすごく重要だというのは、お二人それぞれのプレゼンの中で、我々も認識していかなければいけないと思います。

長嶋さんからご質問を頂戴した点、ご指摘いただいた点、全くおっしゃるとおりでして、中小企業の中でどうしていくのかという仕組みづくりというのは、すごく難しいところだと思います。

テレワークの中で一番大きな課題になってくるのは、やはりサイバーセキュリティということだと思いますし、中小企業にとってのインフラの整備並びにサイバーセキュリティの構成の仕方というのが難しいと思うので、何をテレワークで、外に持ち出すという言い方は変ですけれども、事業所内ではないところのできる作業が何なのか、どうそれを取り組んでいくのかという工夫というのが、1つ大きな課題に必要な課題になってくるのではないかなと考えております。以上です。

○島田主査

ありがとうございます。

では、小林構成員、よろしくお願いいたします。

○小林構成員

私から手短かに。1点、長嶋構成員から頂いた、まさに中小企業にどう広げていくかというところはすごく重要だと思います。

一方で、バーチャルオフィスの話、実は私、実際に活用している会社はほとんど中小企業だったりします。大手企業で大々的にバーチャルオフィスを入れているところは、正直あまり思いつかないです。それはなぜかという、部署ごとの事情ですとか、セキュリティの問題がある。やっぱりトライアンドエラーの速度感が速いのが中小企業のほうが多いなという感覚です。先ほどの現場でのコミュニケーションも、中小企業はすごく重要なのですよね。一人一人が分業体制で働いていないので、何でも屋さんが多いわけです。それにもかなりフィットするなと思って、進言をした次第でございます。

もう1つ、まさに鶴構成員の発表は本当にうなずきながら聞いていたのですけれども、生産性の問題はすごく今現場でも上がっています。コロナ後、テレワークが広まって1年が経ち、うちの生産性はどうなのだみたいなことを経営層が発言されるわけです。

私は、この流れはあまりよろしくないなと思っています。なぜかという、先ほどおっしゃっていただいたとおり、生産性が100%を超えることはあまり見られません。入社時よりは、テレワーク時はどうしてもマイナスのほうが目につく。でも、慣れてくるわけです。今現状の1年間を振り返って生産性どうだった、ちょっと下がっているよね、出社にしようかという意思決定はすごく危ないなと思っています。

なので、私は、このような労働生産性を調査している立場ですが、生産性を軸にテレワークの意思決定を語るのは絶対にやめたほうがいいですということを常に言っています。なぜかという、最初にまさに上田様が言っていただいたように、ウェルビーイングとか、ダイバーシティとか、そういうもっと従業員側への価値というものがたくさんあるからです。生産性はその要素が抜け落ちてしまうので、今後、提言などこのタスクフォースでも考えると思うのですが、生産性というものの取扱いはすごく注意したほうがいいのではないかなと、一方思っています。

もう1つは、バーチャルオフィスに関して言うと、トライアルが重要で、使ってみないと分からないというところがあると思っています。個人的には、不動産の問題、オフィスをこれ以上広げないですむというニーズにすごくフィットするなと思っていますので、いかにトライアルの機会を参入障壁低くつくっていくかということも、今後議論していければ

いいのかなと思っております。以上でございます。

○島田主査

ありがとうございます。生産性の観点からテレワークを考えるのはどうかといった点は、もう50万倍ぐらいにして、私もイエス、そのとおりと言いたいですね。WAAという仕組みを入れるときからずっと同じことを言っていて、生産性は結果として出てきたものだけにフォーカスをするから、出てきた結果はいろいろな言い方でできるのですよ、一人当たりの売上とか、かけていた時間に対しての利益とか。そこで計るのではなくて、それが出てくる一番のインプットは私たちの状態なので、健康なのかとか、ウェルビーイングなのかとか、ハッピーなのかとか、どんな感情なのかとか、そこを考えた上でということはずっと言ってきていますので、全く賛同ですね。ちょっと燃えるほどに納得と思って聞いておりました。

本当に、私、鶴先生の話もそうだなと思って、うなずきながら聞いていた次第でございます。ありがとうございます。

では、鶴構成員、よろしくお願いいたします。

○鶴構成員

今、小林さんがおっしゃった生産性の話ということで、コロナ前は、むしろ自分がどこで働いたらむしろ生産性が上がるのかと、職場が、一番生産性が高いということがあれば職場で働くのがいいではないか。そうでなくて、より集中力を別のところでやったほうが高まる、そのほうが自分のパフォーマンスは高まるということであれば、そこを選ぶということがテレワークにとって非常に重要ではないかということはずっと申し上げてきたわけですね。

だから、今強制的にみんなが、例えば在宅勤務となっている状況は、本来のテレワークの、より創造性、生産性を高めていきましょうという話とは、どうしてもずれてしまうというところは、ご指摘どおり。

あと、働き方改革の話もずっとやっていく中で、生産性を高めるといふか、企業のパフォーマンスが上がるということと両立しなければいけないということはどうやったらいいのかということも、いろいろ企業の方々も考えたり、議論したりしてきたのですけれども、だんだん話を突き詰めていくと、従業員のウェルビーイングとか、やりがいとか、それから、従業員が言っているのに対してどれぐらい理解しているのかとか、従業員を通じるルートはすごく大事だよなというところが、今、これは大企業の話ではないかという話を言われたらそれで終わりなのですけれども、先進的なところはみんな気がついてきているわけですよ。

だから、この研究会でも、従業員のウェルビーイングを高めることが、最後はその企業の

パフォーマンスを高めることにつながっていくのだよというところのルートは、僕はしっかり強調して、テレワークを評価していくということが大事ではないかなと思うのです。

中小企業の場合、僕は1回テレワークの話を外れて、テレワークの前提となっているICTとか、会計でも全部決済だとか財務とか、いろいろなものはもう紙ではなくて、全部デジタル化ということで、そういうことはできていますかという、これは先進的な小さい企業はあれなのだけれども、そうでないその他大勢の、オールドファッションの中小企業というのは、そこがほとんど主要なところを占めているわけですね。ICTとかそういうものが、そもそもなかなかデジタル化とかそういうものができていないという現状があるわけです。

でも、それはICTのインフラはフィックスドコストが高くて、それが非常に通常のコストよりも高いようなそういうものは、1回そのちゃんと仕組みを整えればいいのですけれども、規模の小さいところのほうが、負担感が大きいというのは、僕は当然の理由だと思います。

だから、そうしたときに、中小企業の問題、僕はテレワークだけではなくて、そもそもICTとかデジタル化というところを中小企業と本当にどう考えていかなければいけないのかというところを考えないと、テレワークだけ中小企業はどうしたらいいのだというところをあまりやってもしょうがないかなと思います。

最後なのですけれども、ハイブリッドという言葉が出てきましたけれども、僕はあまりハイブリッドという言葉は好きではないのですよ。というのは、対面もいいところがあるよね、テレワークもいいところがあるよねと。ハイブリッドというのが、ある種何か理想的な形なのだという、ある種理想形みたいな印象でハイブリッドを語られることが多い。そうではないと僕は思っています。

そういう意味で、今日の小林さんのまだら型は、結果としてまだらになっているよねと。例えば、大学の私のゼミ、20人弱ぐらいの人たちなのですけれども、去年はほとんど対面ができなくて、今年は隔週で対面をやっていきます。みんな対面をやりたくてたまらないと、ずっとそういうことを言っていました。でも、いざ隔週で対面をやっていくと、自宅から参加しているとか、別のところから参加しているゼミ生がいます。あれだけ対面をやりたくてしょうがないよねと言っていたのに、でもそれがみんな一番就活の合間に参加するとか、移動の合間で参加していますとか、いろいろなことがある。でも、むしろ昔よりもゼミに対して、本当だったら休まなければいけない状況でも、そこで参加することが可能になっているということは、僕はすばらしいなと思います。結果としてまだらになっていることはすごく

すばらしいことではないのか。それはまさに多様な働き方というか、取り組み方をしている、まさにそこが体现できているのではないかということをお話をお聞きして思いました。

以上です。

○島田主査

ありがとうございました。

気がつく、皆様、もう53分ということで、なんと楽しい時間だったのかと思うのですが、一通り皆さん全員からお言葉を頂いておりますが、もし追加のご意見だとかご質問がございましたら、ぜひお知らせいただいて、チャットに書いていただく形でも大丈夫です。と同時に、せっきくの機会ですので、もし少しだけまだお時間ありますから、テレワークに関する施策を担当されていらっしゃる皆さんがオブザーバとしてご参加いただいていると聞いております。もし、オブザーバの皆様より何かご意見ですとかご質問があるようでしたら、ぜひお知らせいただければと思いますが、皆様、いかがでしょうか。

私は3秒しか待たないというルールでいつもやっております。なさそうなので、今からでも言いたいという人がいたら、遠慮なく教えてください。今後もこのルールで行きますので、3秒待ちます。3秒の間に表現していただければと思います。

ということで、今日も本当にいっぱいご意見を頂きましたし、勉強させていただきまして、本当にありがとうございました。

今日また頂きましたご意見ですとか、データですとか、様々な、ご質問も含めまして、今後のテレワークのさらなる普及だとか、それから定着、質の向上、私たちが取り組むこの課題に関しましては、ぜひともこのタスクフォース事務局の皆様と、後で改めて整理をしながら、事務局の皆様の意見を聞くような形で整理をしていきたいと思っておりますので、また後で皆さんのほうにこの内容でよかったですかと議事録のご確認に参りますけれども、そのときにでもまた何かありましたら、ぜひ遠慮なく教えていただければと思います。

では、最後に事務局の皆様より、次回のスケジュール等に関しましてご案内いただこうと思っております。いかがでしょうか。

○隅田補佐

長い時間、皆様、お忙しいところ大変ありがとうございました。

次回、第3回は、6月11日の金曜日の16時から18時を予定しておりますので、またご議論いただければと思います。

今回は、島田主査と田宮構成員と、あと、総務省のテレワークマネージャー相談事業とい

う中で、実際にテレワークマネージャーとしてご活躍いただいている、テレワークマネジメントの田澤様の会社に所属されている鶴澤様から、それぞれご発表いただきたいと思っております。島田主査からは、いろいろご自身で取り組まれている中での問題意識ということで、田宮構成員からは、日本テレワーク協会ですらでいろいろ各省の施策にもご協力いただいているところですので、そういったところから問題意識などをお伺いできればと思っております。鶴澤様からは、マネージャー事業に対しての職感と申しますか、改善点とかを伺えればと思っております。

ありがとうございました。また次回もよろしく願いいたします。

○島田主査

ありがとうございます。今日は隅田さんや総務省の皆様、何か聞いていて、もうちょっとこの点を掘り下げたいなとか、そういうようなところは何かございましたでしょうか。

○隅田補佐

本日は、時間がございませぬし、皆様からいろいろ有意義なご示唆を頂きましたので、今後また事務的に調整させていただいて、島田主査ともご相談させていただきながら進めさせていただきますと思います。よろしく願います。

○島田主査

ありがとうございます。よろしく願います。

では、最後に全体を通じまして、構成員の皆様から何かございましたらお受けしたいと思います、いかがでしょうか。

田澤さん、願います。

○田澤構成員

ハイブリッド型の話があったときに、バーチャルオフィス、今日は実物ではなくて資料です。

こういうネタをどこから取ってくるかという、グーグル検索で、テレワークとリモートワークとか在宅勤務とかの全部ニュースがメールで届くようにしているのですね。そうするといいですね。

何が言いたいかという、ここではハイブリッド型と書いていますけれども、まさにまだらテレワークの場合にバーチャルオフィスをこう使った方がいいのではないかと申すことを今、社員といろいろ話しています。

シンプルに、この辺のエリアは社内打合せで、こっちはお客様対応で、向こうの外側は外

出中だよとして、ここがオフィスで、ここが在宅という部屋を作るのではなくて、状態で在宅勤務ですよ、どこですよというのを示すことで、自分が今集中作業をしているならこっち、この部屋にいたらもう幾らでも声をかけていいよみたいな、どこにいても同じ環境をつくることによって、さっき言った格差というのがなくなっていくような、バーチャルオフィスだけではなくて、運用も必要なのではないか。できないことを少しでもリアルに近づけたいという事例でございました。ありがとうございました。

○島田主査

ありがとうございます。本当に試してみないと分からないことがいっぱいありますから、こんなふうに教えていただけるのは大変ありがたいなと思います。

では、以上をもちまして『ポストコロナ』時代におけるテレワークの在り方検討タスクフォース（第2回）」を閉会とさせていただきます。本日も長い時間、そしてよい議論をありがとうございました。次回、6月11日にまたお目にかかります。よろしく申し上げます。

——了——