

# ポスト・コロナの働き方

”まだらテレワーク”時代の組織を科学する

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。

テレワークについて：コロナ感染拡大以降、7回の大規模調査を実施。

各種ニュース、ダイヤモンド・オンライン、日経新聞などで発表

2020 - 総務省 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

2021 - 総務省 ポストコロナ時代におけるテレワーク定着アドバイザリーボード

### 単著・共著作

『早期退職時代のサバイバル術』（幻冬舎新書）

『日本的ジョブ型雇用』（日本経済新聞出版）

『ミドル・シニアの脱年功マネジメント』（労務行政）

『アルバイト・パート 採用育成入門』（ダイヤモンド社）

『マーケティング・リサーチの基本』（日本実業出版社）

『働く必修講義 転職学』（KADOKAWA）

『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）

『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）

など

コロナ禍における最大の働き方の変化

# テレワーク



# 本日のお話

I. 「まだら」テレワーク下の組織課題

II. 「コミュニケーション」を問い直す

III. 【3つの方法】×【4つの方向】で設計する  
コミュニケーションデザイン

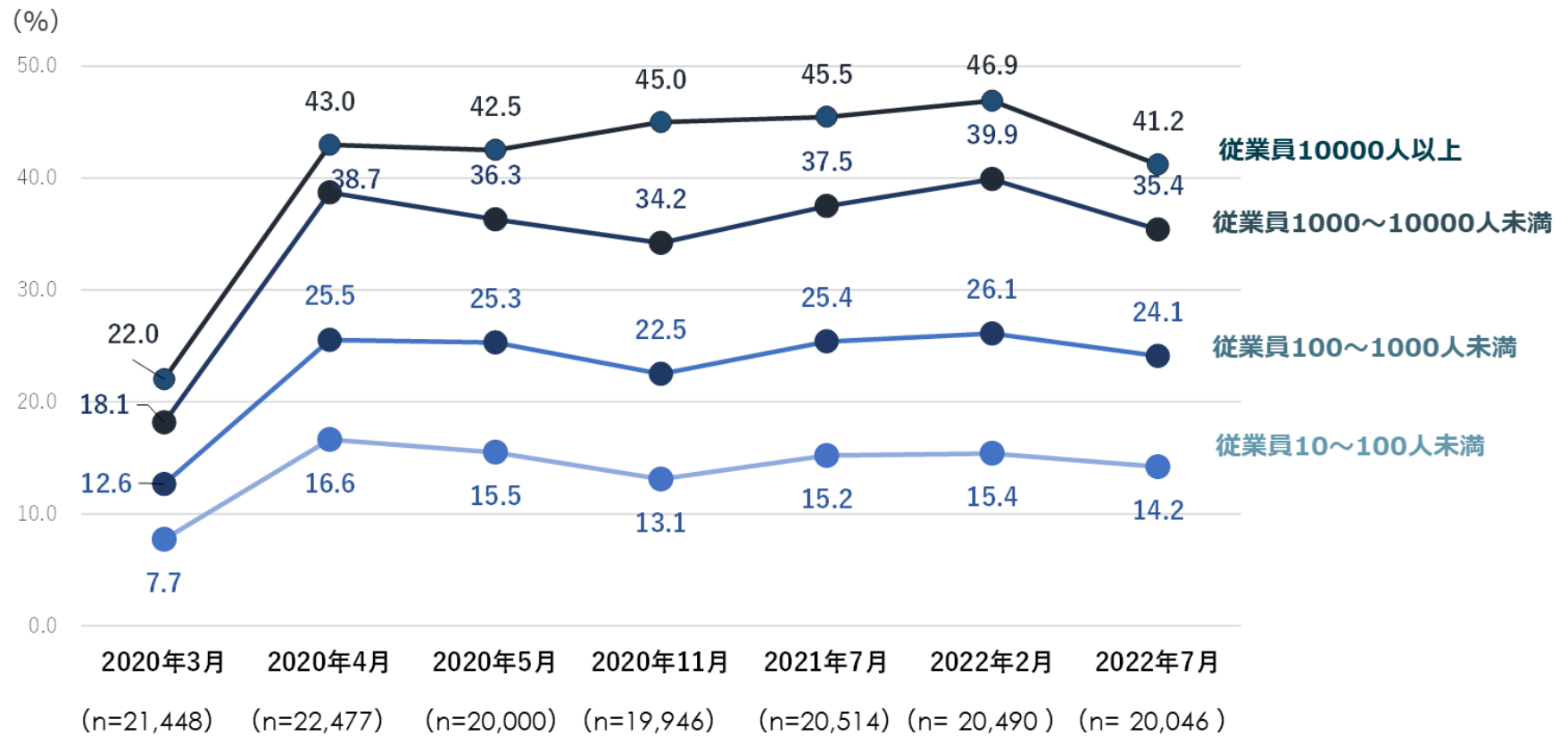
# 新型コロナウイルス感染拡大後のテレワーク実施率

## 【全国】 新型コロナウイルス感染者数とテレワーク実施率の推移



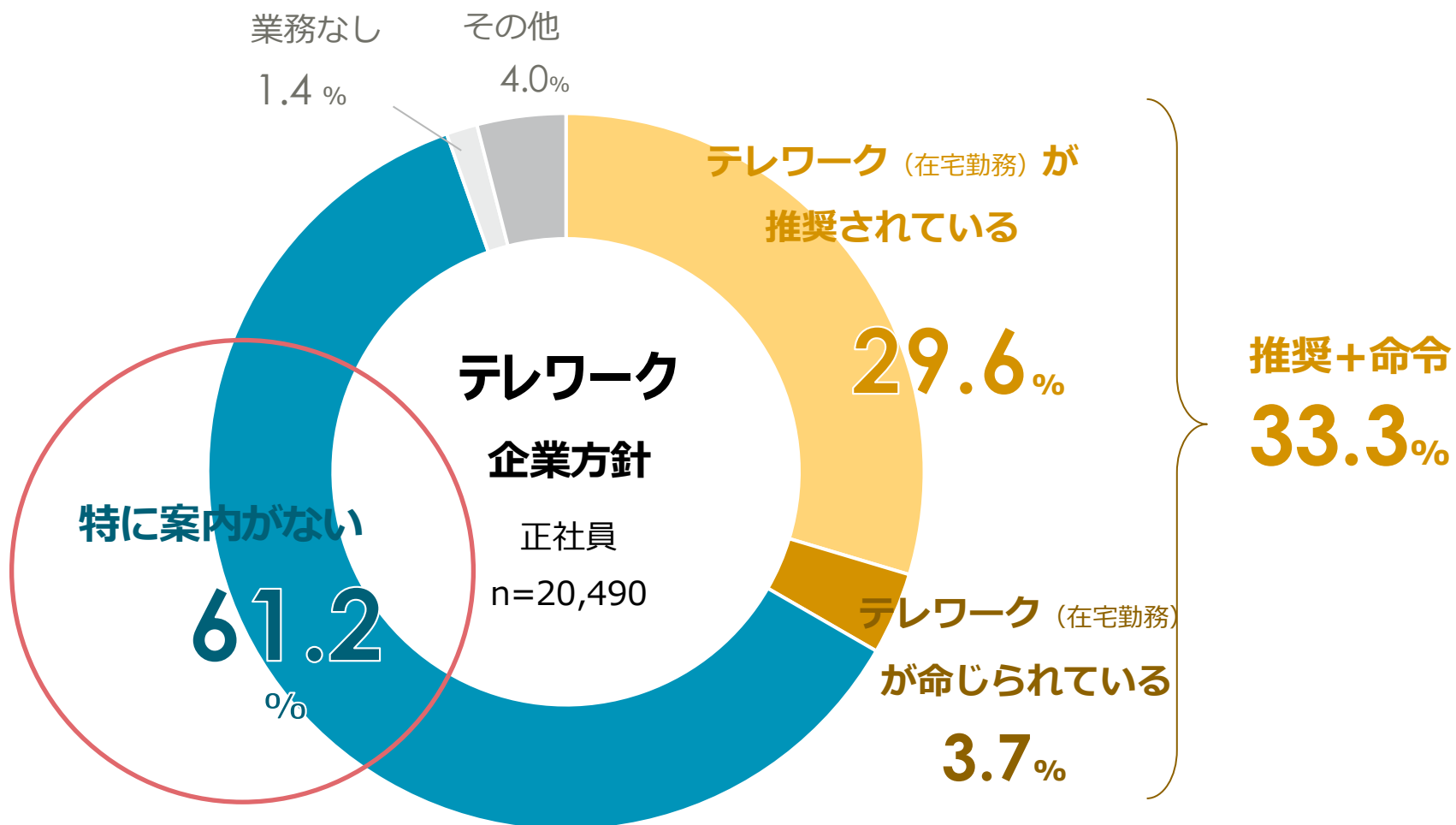
# 企業規模格差、大きいまま推移

## 企業規模別 テレワーク実施率 推移



テレワークに関する企業方針（従業員回答）

正社員ベース

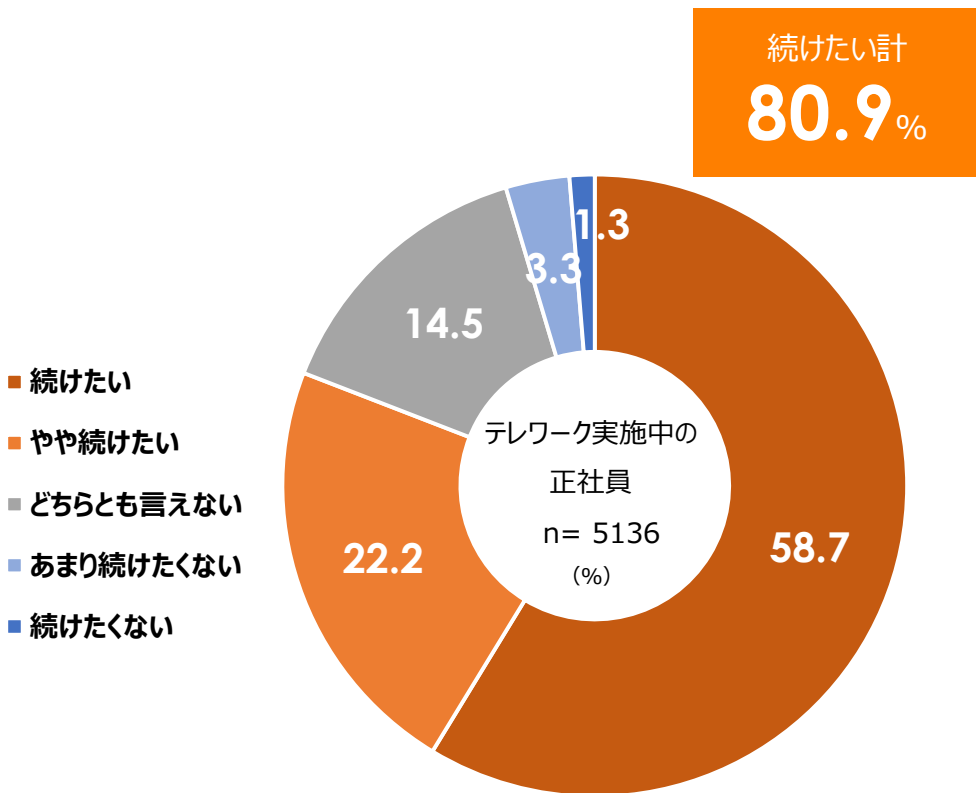


テレワーク実施者のテレワーク継続意向は、過去調査中で最高

テレワーク実施者のテレワーク継続希望意向

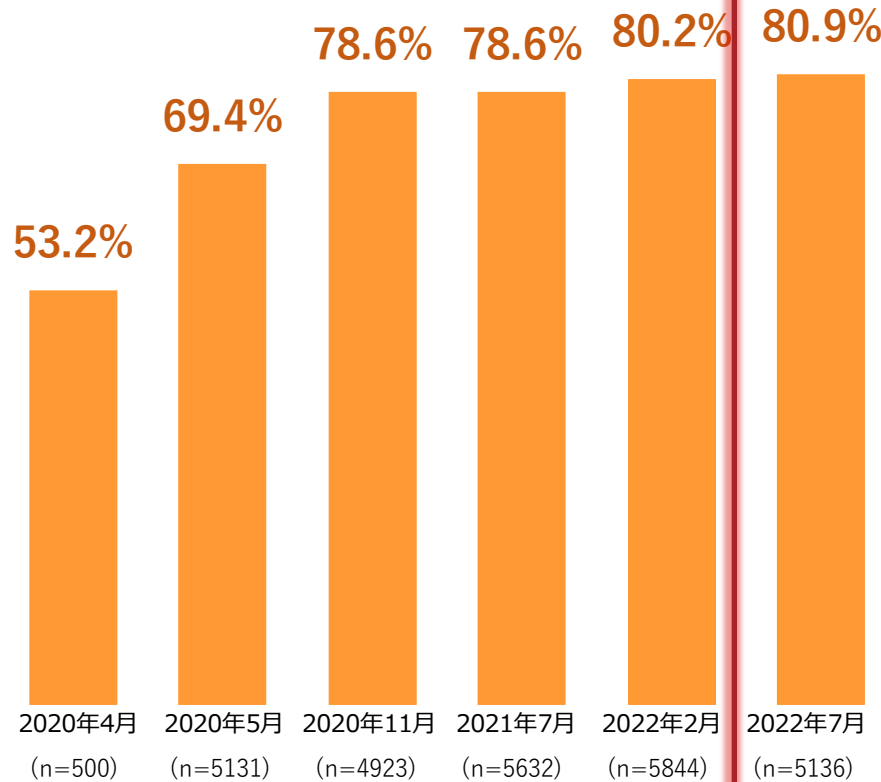
今後も、テレワークを続けたいですか。続けたくないですか。

正社員ベース



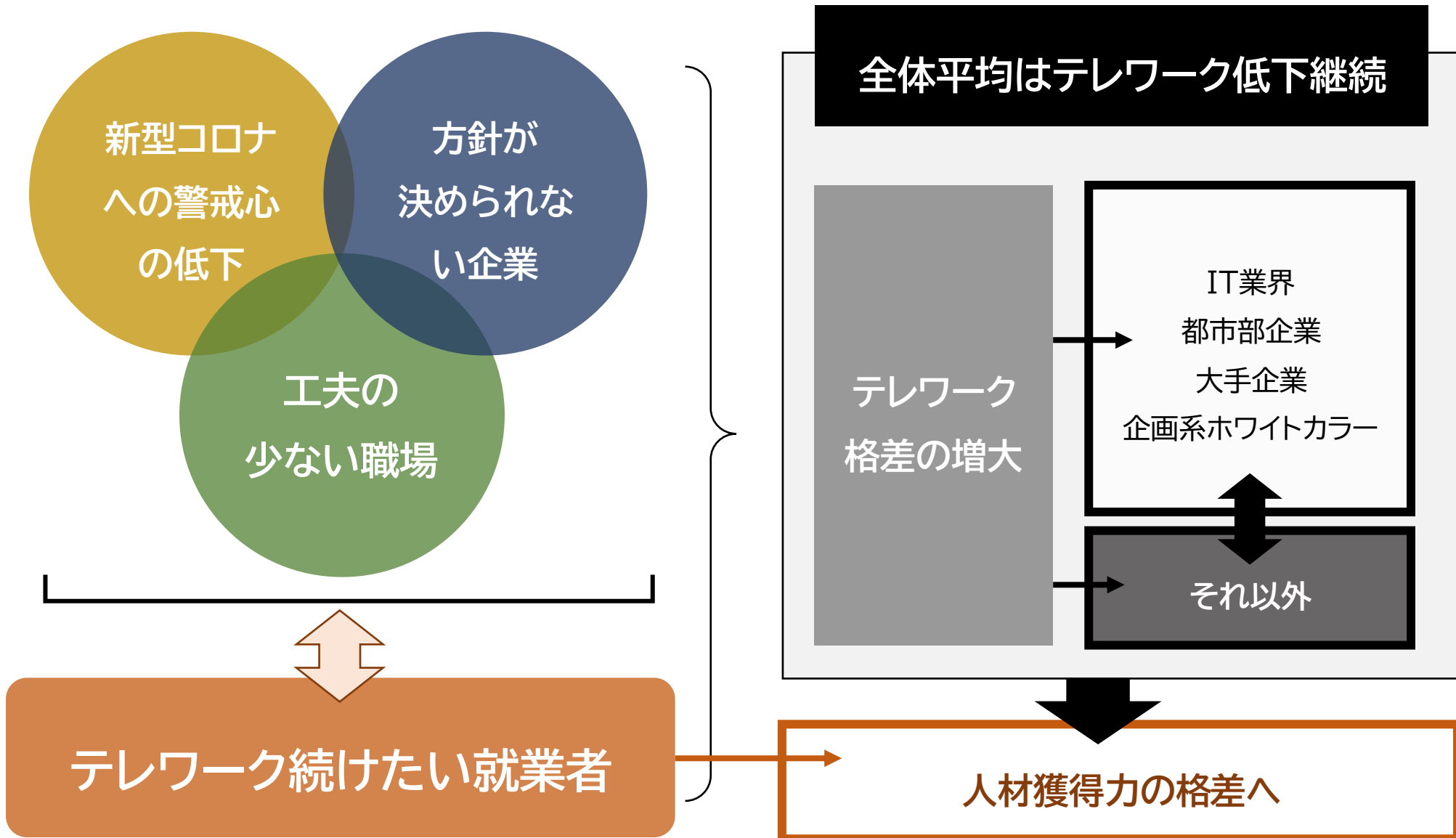
テレワーク実施者のテレワーク継続希望意向 推移

正社員ベース





# これからの見通し



# 「オーナーシップ無き出社増減」

テレワークをめぐる視点の違いとステークホルダーの多さ

複数の現場

事業・職群・地域による状況の違い

経営

売上・生産性  
営業観点  
既存顧客優先

人事・総務

長時間労働  
労務管理  
オフィス管理

IT部門

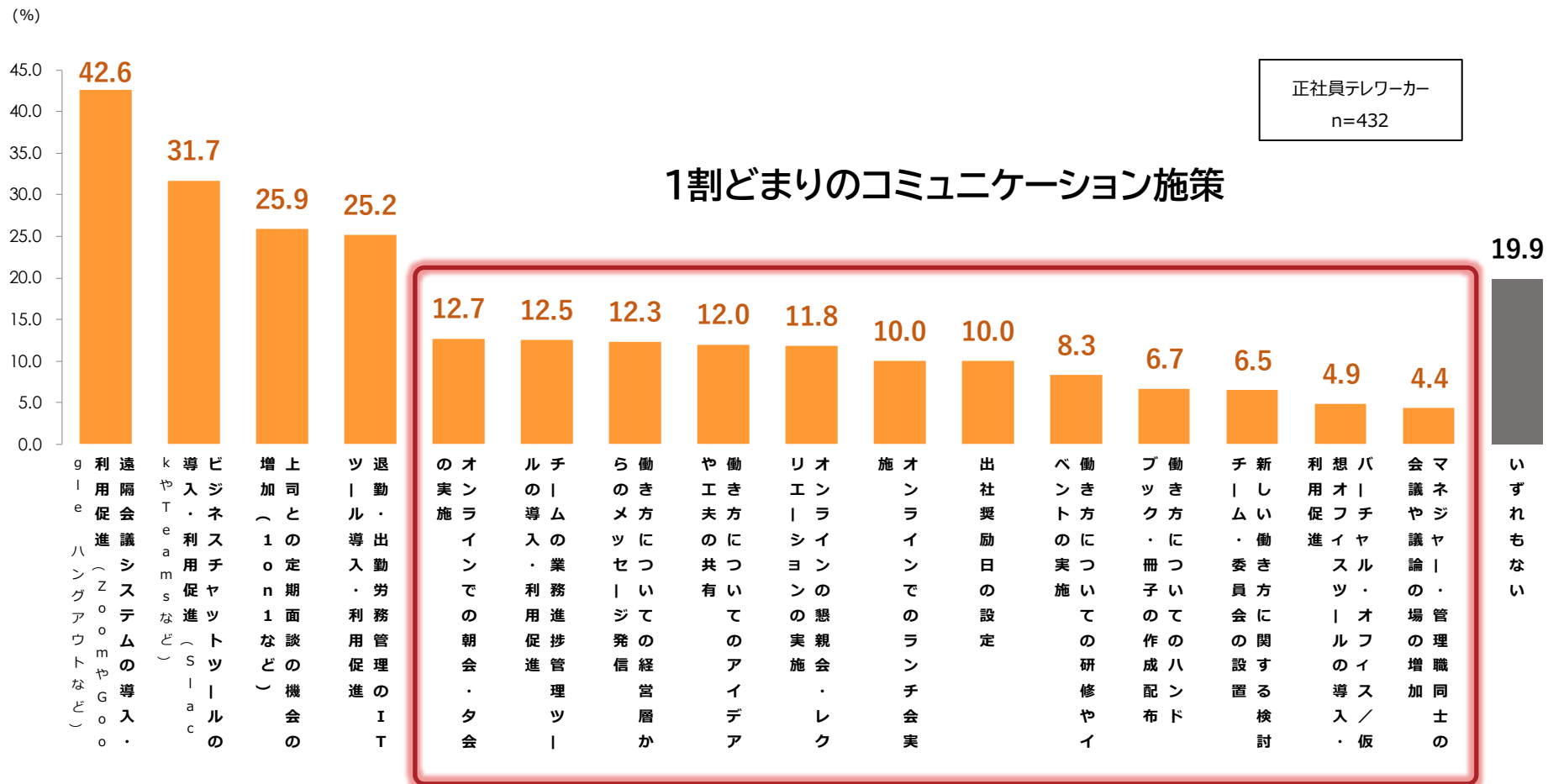
勤怠記録  
ICTツール導入  
遠隔通信環境整備

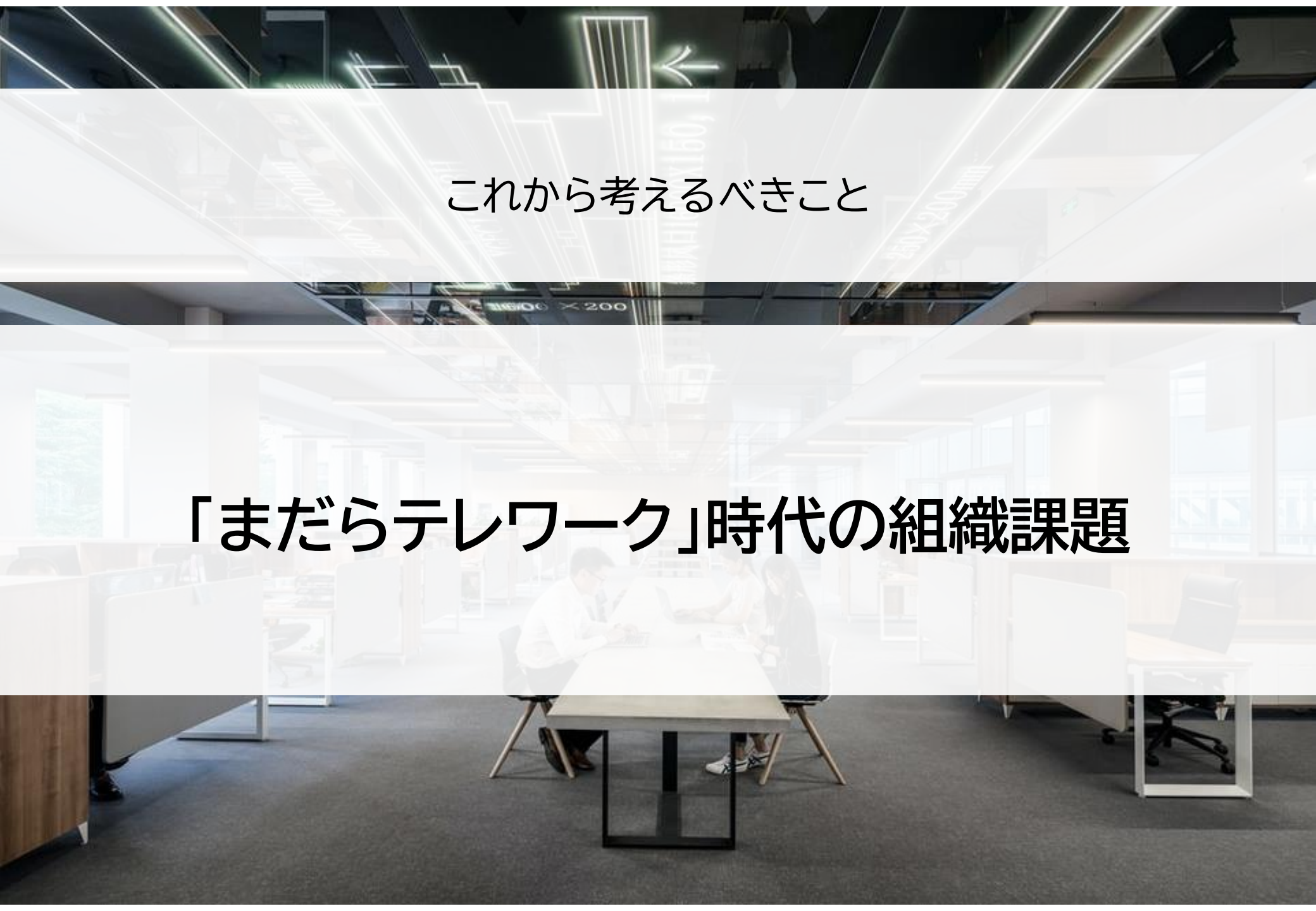
主な  
着眼点

管理層にも現場にも「旗振り役がない」状態が散見

# 「ITツール導入」「1on1増加」どまりのテレワークへの工夫

## テレワーク普及にあたって行われた施策 (従業員回答)





これから考えるべきこと

# 「まだらテレワーク」時代の組織課題

# 「一斉在宅」期

一斉在宅・一部出社



# 「まだらテレワーク」期

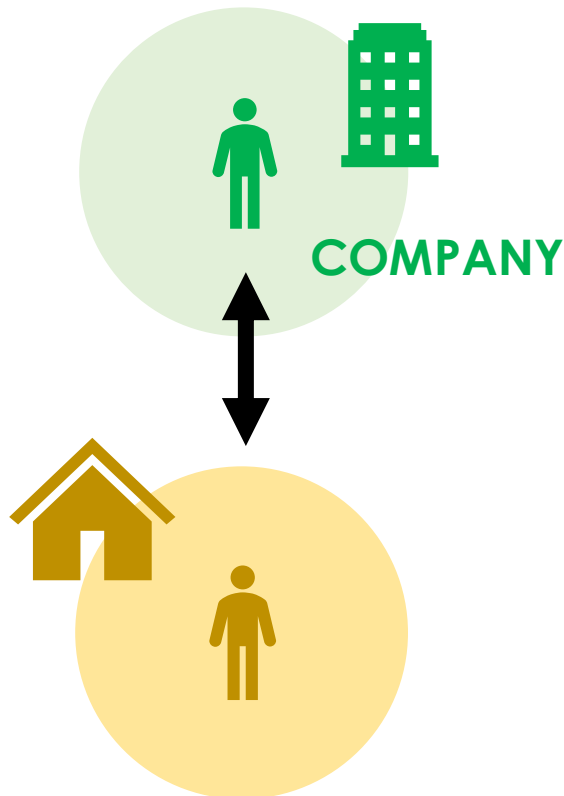
一部出社・一部テレワーク



# 「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-jp/home.html?zcid=2478>

# 「まだらテレワーク」期

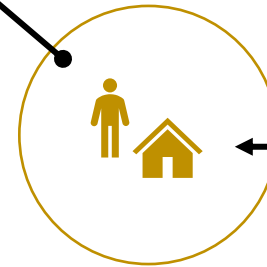
一部出社・一部テレワーク

周りが出社していくと…

評価不安増大  
孤独感増大

“**相対剥奪**”

KEEP STAY HOME



「周りがどのくらいテレワークをしているか」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.

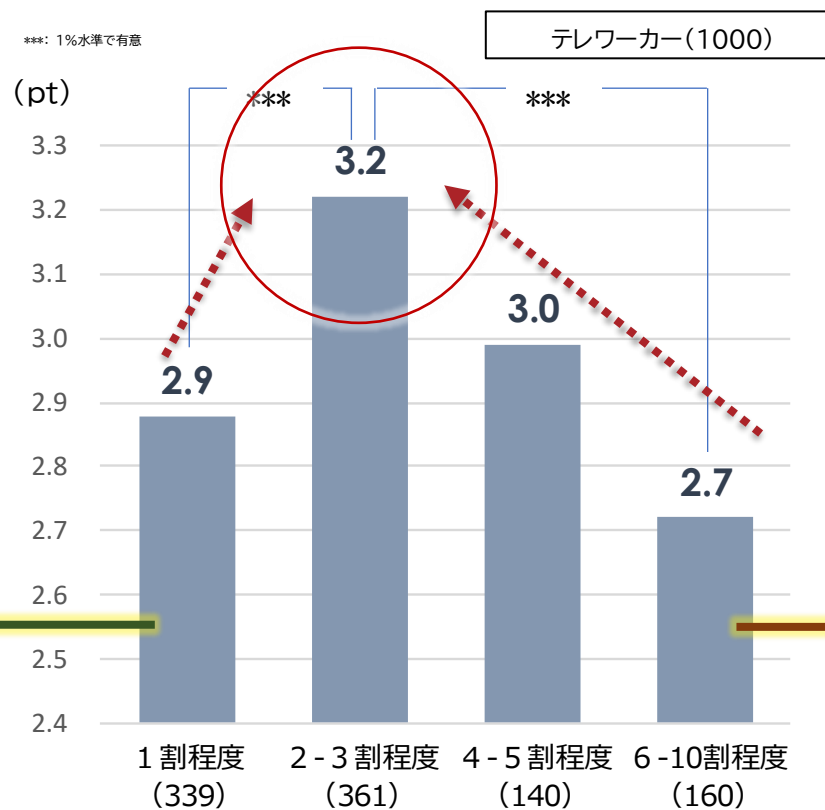
Stouffer, S. A., E. A. Suchman, L.C. Devinney, S.A. Star, and R. M. Williams. 1949. *The American Soldier Volume I: Adjustment During Army Life*. Princeton University Press

# 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

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」

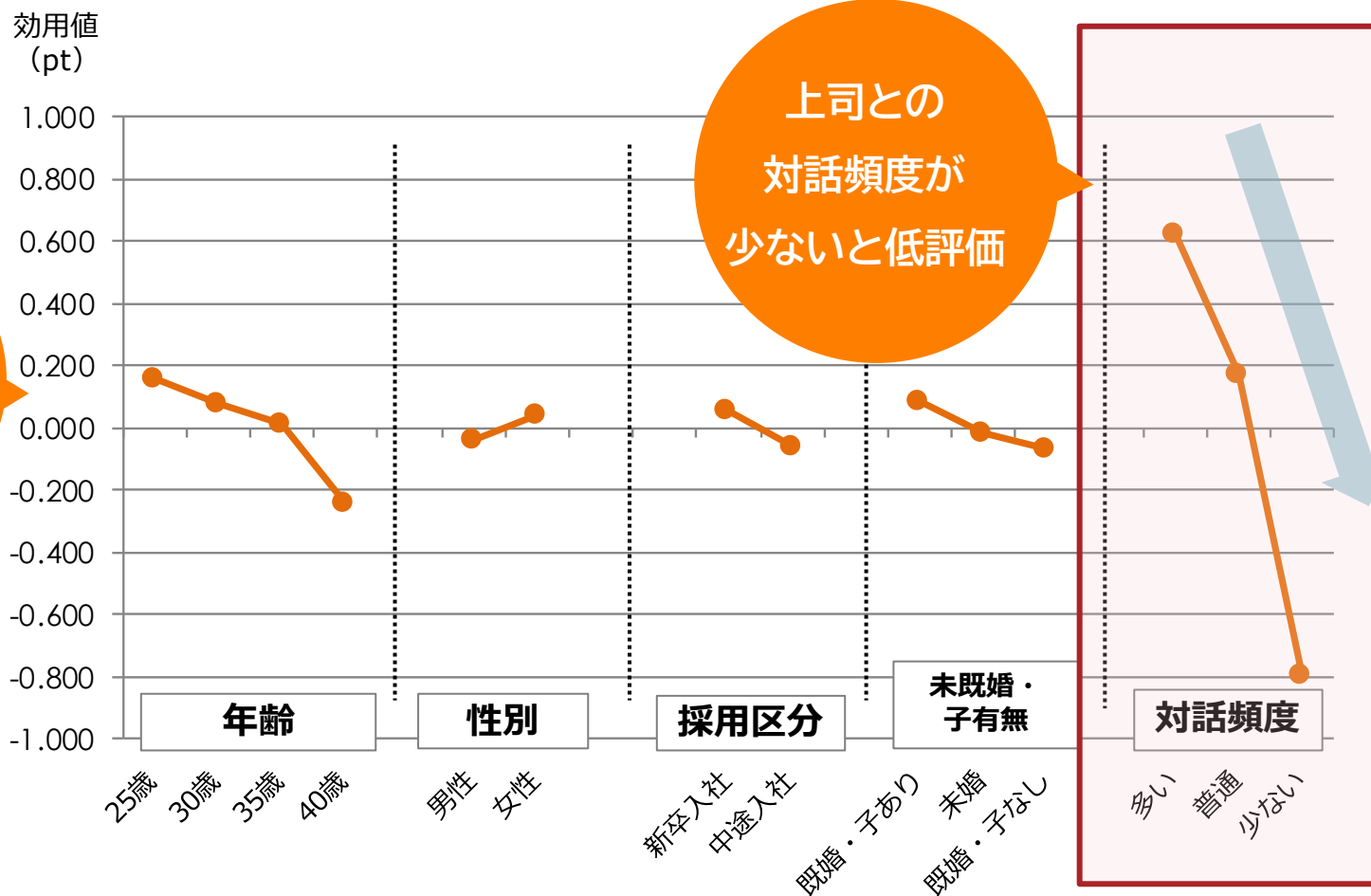
※数値：不安感5段階尺度12項目の平均値

職場のテレワーカー比率

# 上司との会話量が少ないほど、人事評価は低くなる

パーソル総合研究所「マネジメントにおけるアンコンシャス・バイアス測定調査」

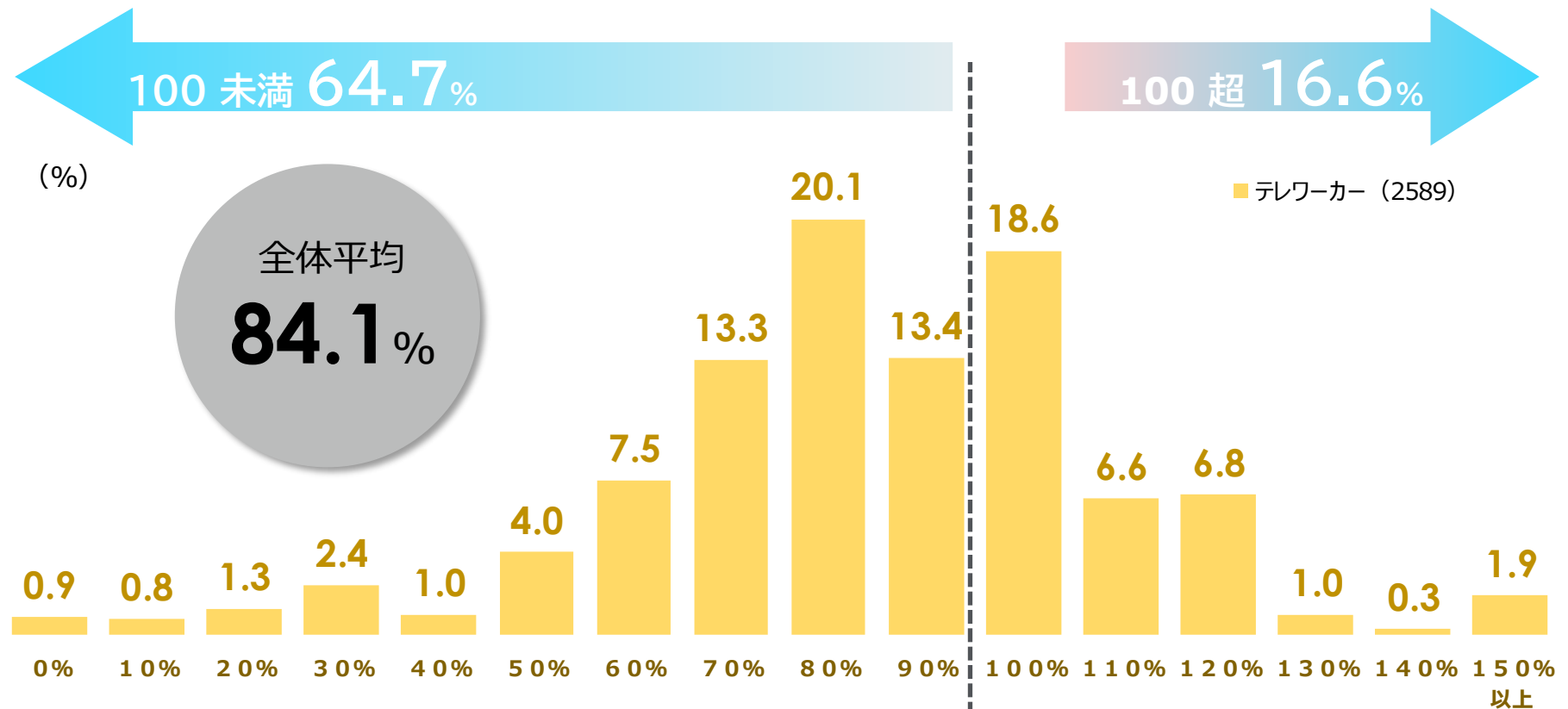
## 評価へのアンコンシャス・バイアス



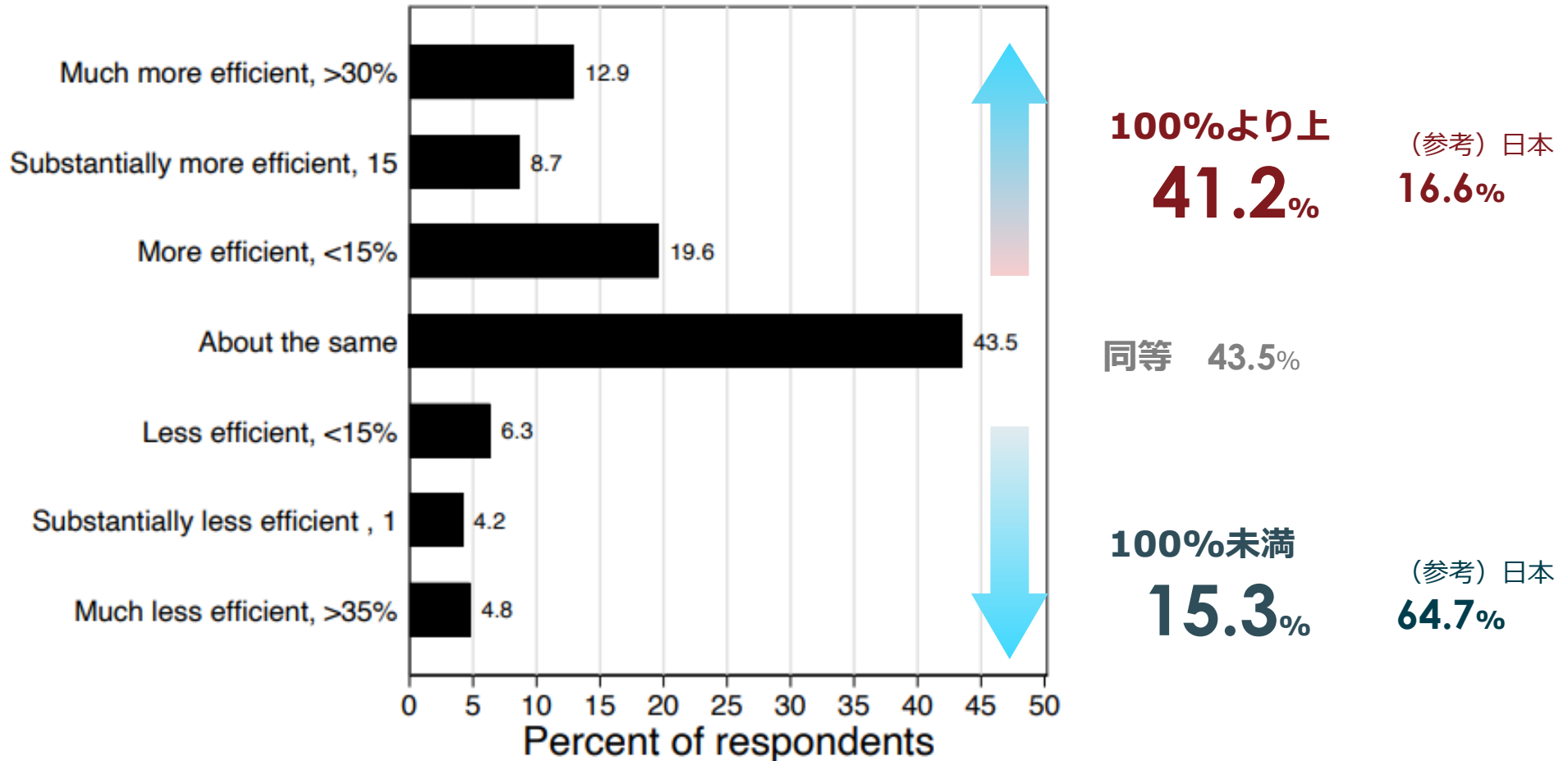
# テレワーク時の主観的生産性の低下

## テレワーク時の生産性(出社時=100)

Q.仕事の生産性について、職場に出勤して仕事をするときの生産性を「100%」とすると、テレワーク時の生産性はいくつになりますか。(回答者：正社員)

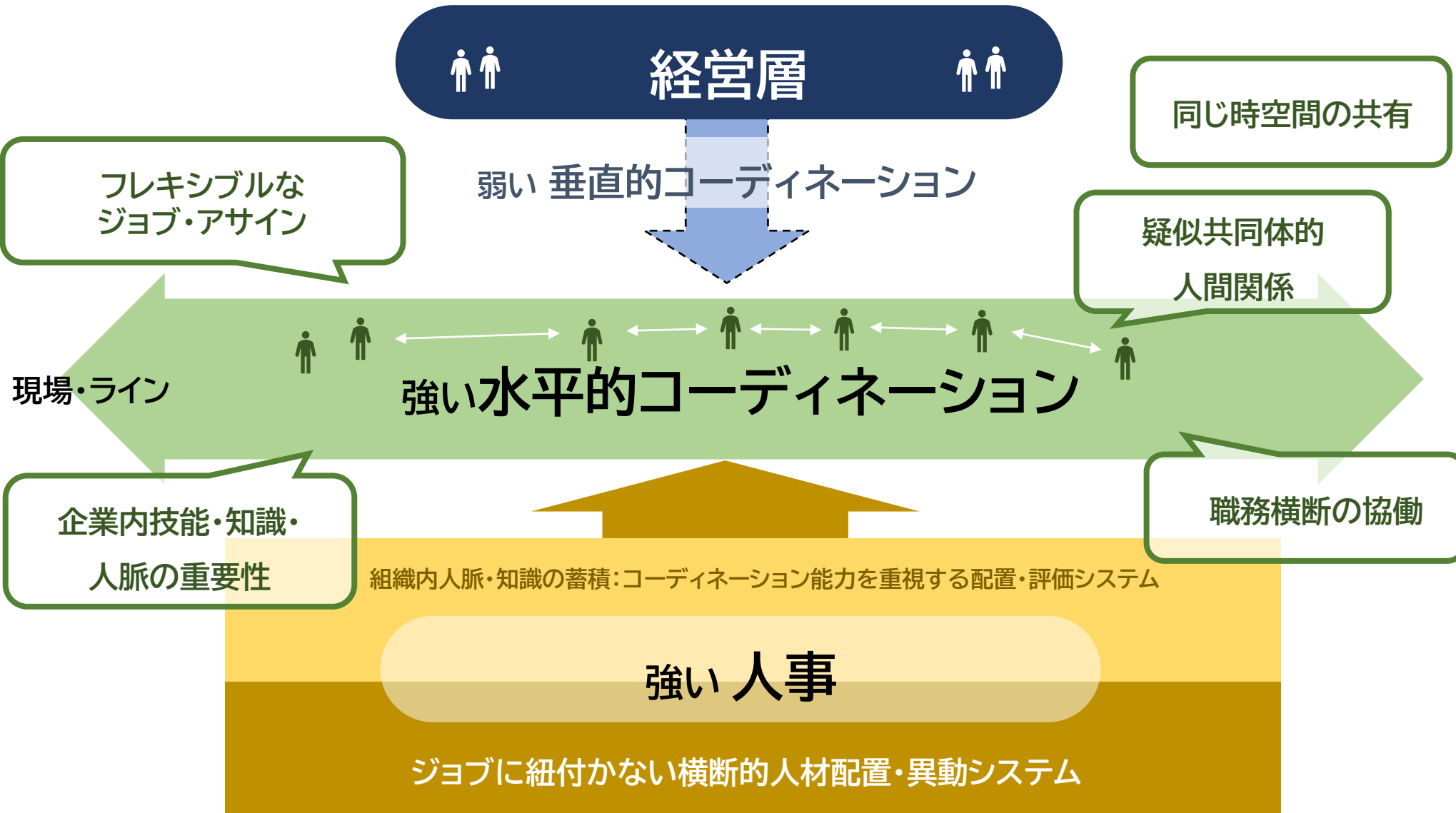


## 【参考】 アメリカの同様の調査

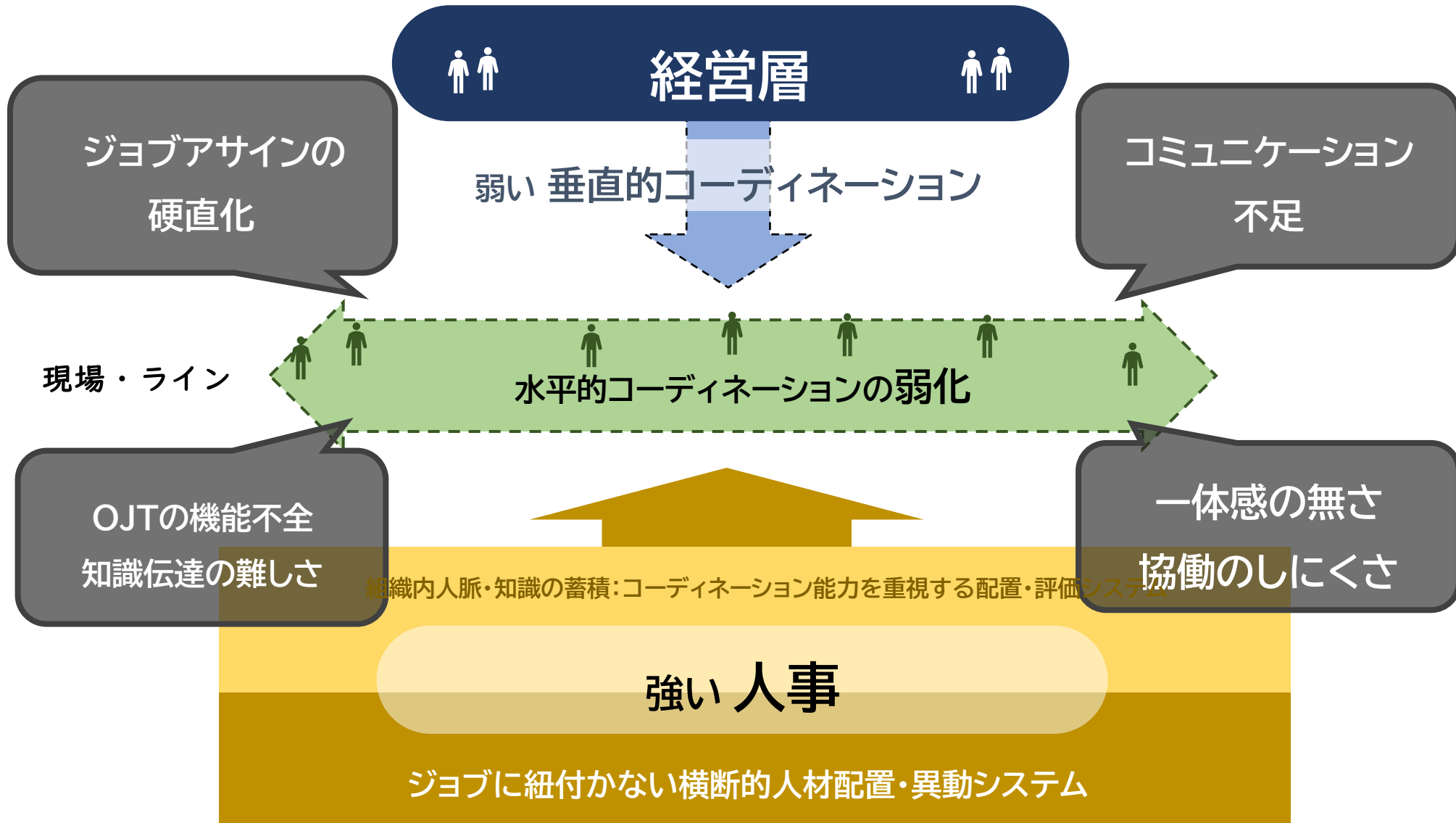


Barrero, Jose Maria, Nicholas Bloom, and Steven J. Davis. "Why Working From Home Will Stick." University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper 2020-174 (2020).  
 (感染拡大前の職場での勤務を「100」とした場合の比較)

# 日本の職場の一般的特徴



# 日本の職場 × テレワーク





# 日本の職場 × テレワーク

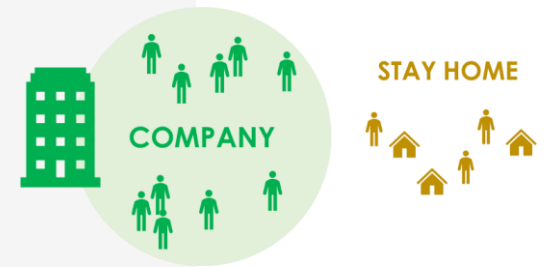
「まだら」な状態は組織マネジメントの新しい課題を生み出している

・生産性の低下

・評価・登用の歪み

・テレワーカーの孤独感・不安感

・無駄な出社増



こうした課題に対処し、テレワークを「うまく」組織に馴染ませる必要がある

## 日本のテレワークをアップデートする

- まずは、「会社としての方針」を明確化すること
- そのうえで、“働く場所を選べるようにする”「個別最適」のレベルを脱却し、  
「組織最適」をきちんと考える必要がある

そのために、改めて「コミュニケーション」を考える



コミュニケーションとはなにか

「思い」を伝えること？

「情報」を伝えること？

「信頼感」を醸成すること？

## コミュニケーションを改めて考える

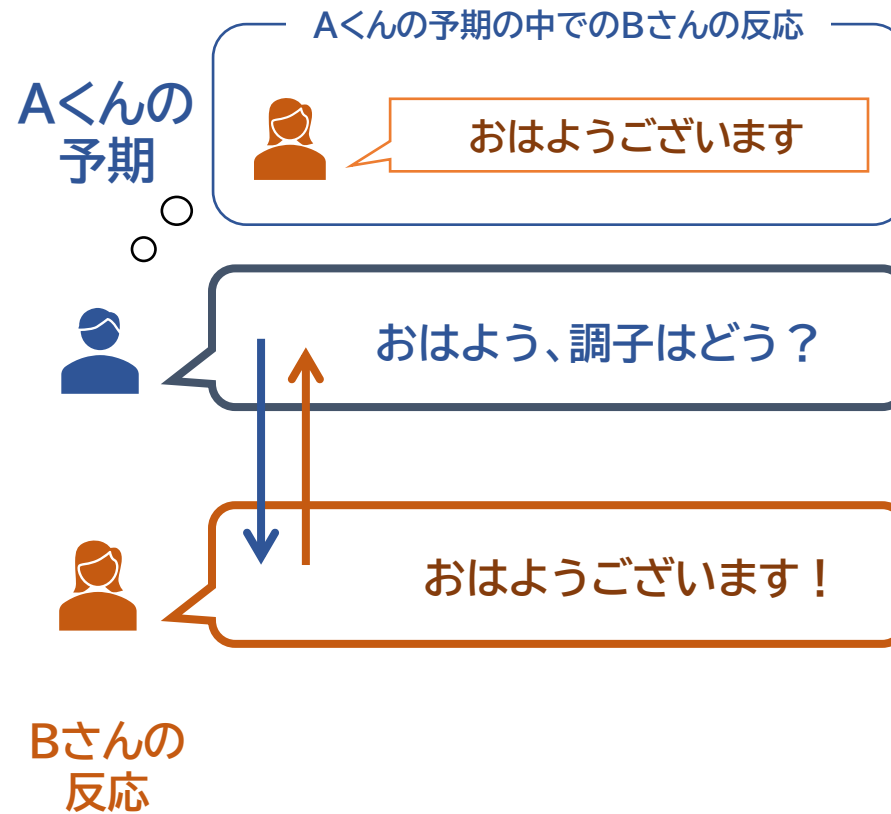
Q. みなさんは、廊下の向こうから歩いてきた  
部下に挨拶をしますか？



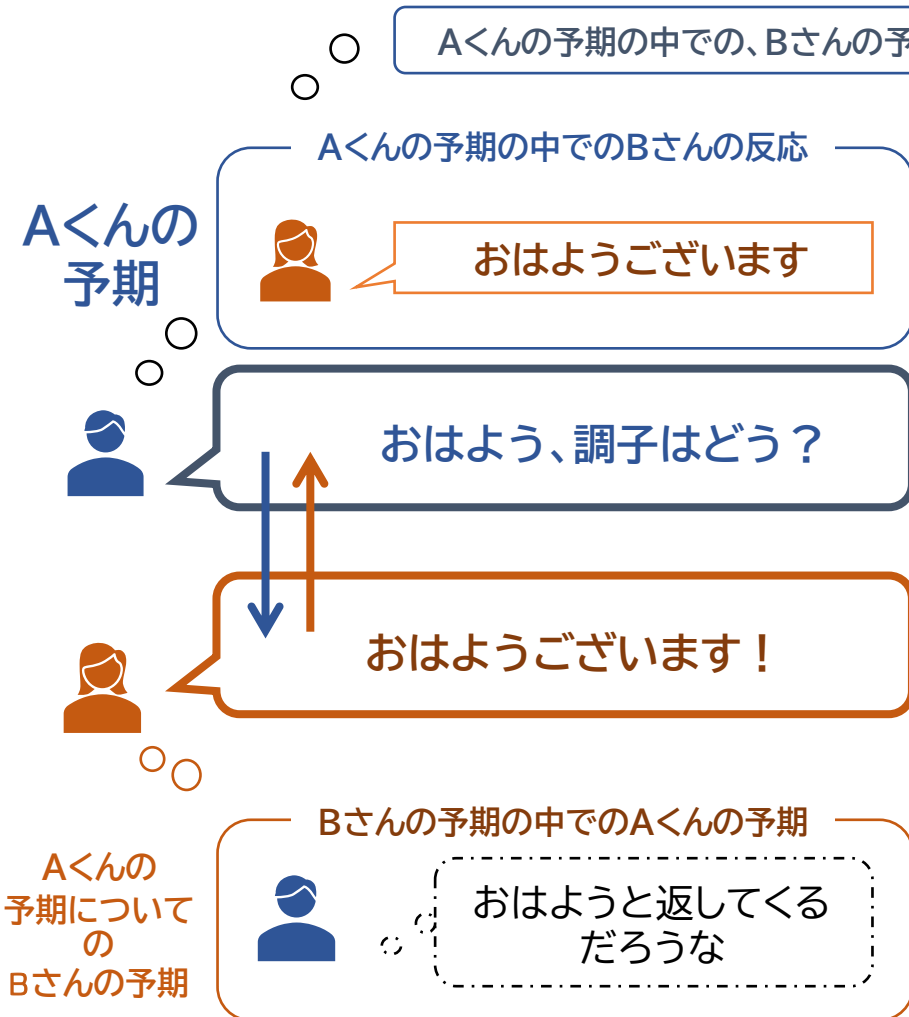
## コミュニケーションを改めて考える

Q. なぜそのときみなさんは  
挨拶することができているのでしょうか？

# コミュニケーションの原理を考える



# コミュニケーションの原理を考える



すべての2者以上のコミュニケーションは  
この確かめれない予期が  
「無限に重なり合う」構造をもつ  
= **二重の偶発性** double contingency

# 予期は「外れる」

ハロルド・ガーフィンケルの「**違背実験**」 breaching experiment

「おはよ。調子はどう？」

「調子ってなんのことだい??」



なぜ私たちは、自分が挨拶をしたら

「相手が挨拶を返してくるだろう」と予期できるのか

=ダブルコンティンジェンシー問題はいかに解決できるのか



「ルール」も「確率」も「知識」も、

「今、目の前にある」偶発性を消し去ることはできない



## コミュニケーションのダブル・コンティンジェンシー問題の結論

コミュニケーションが成立するには**最後まで確かめられない**  
**「他人のこころのなか」**を「考えなくて済む」ことが必要

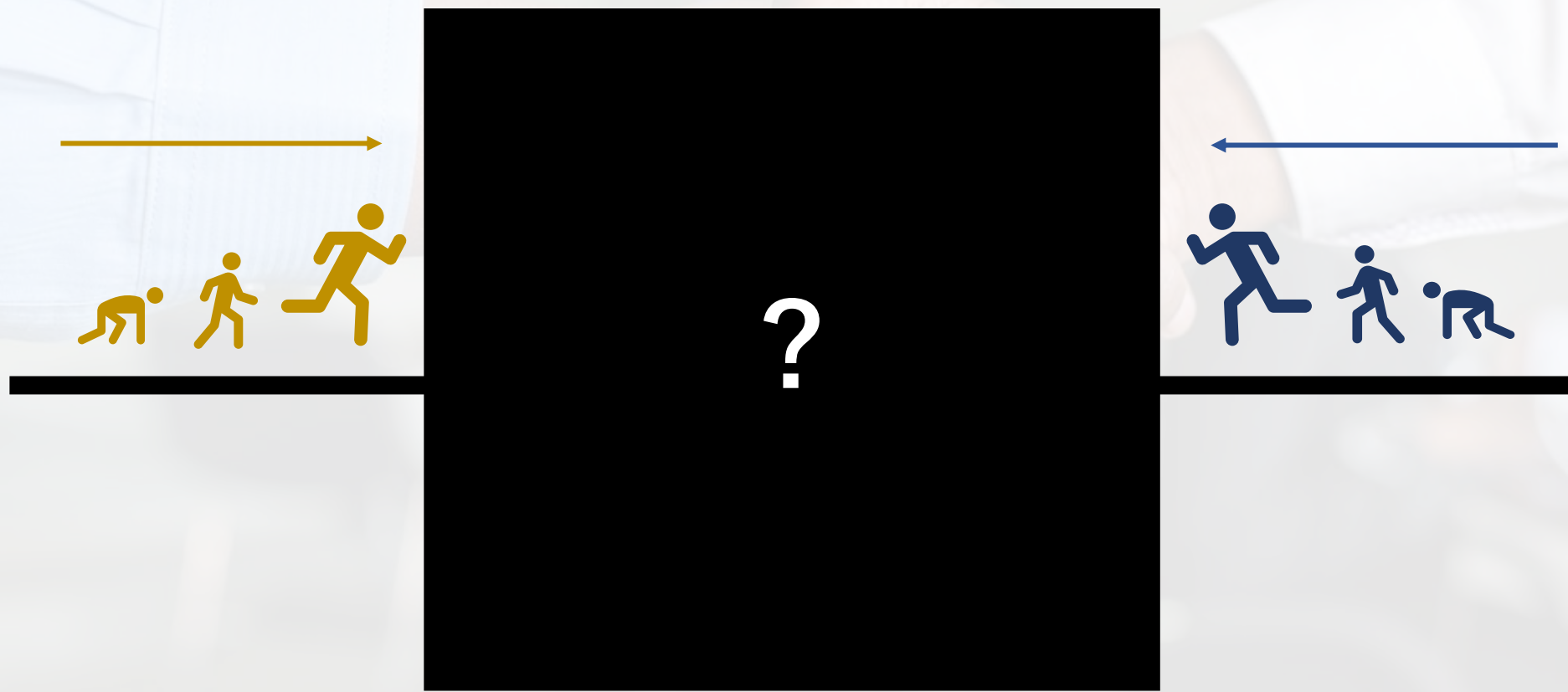
コミュニケーションは**心と心のやり取り**「ではない」

コミュニケーションは「**暗闇の中の跳躍**」である

同根の発想… ウィトゲンシュタイン、マルクス、柄谷行人、岩井克人…

# コミュニケーションのダブル・コンティンジェンシー問題

双方が目をつぶって「飛ぶ」



# コミュニケーションのダブル・コンティンジェンシー問題

双方が目をつぶって「飛ぶ」

ためのヒントが必要



## テレワークで失われるもの

こうした、コミュニケーション≡「暗闇の中の跳躍」を可能にするための

「ヒント」が減る

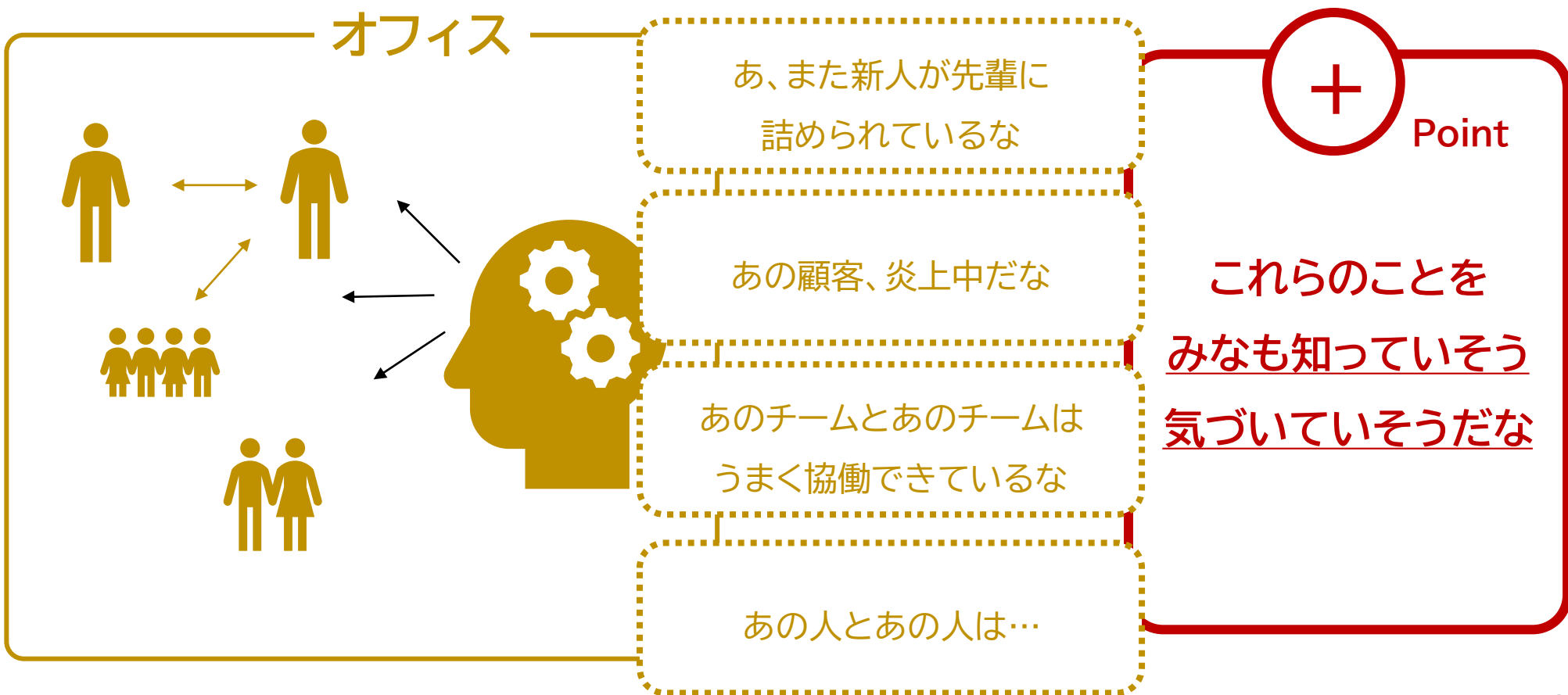


「みなが何を考えているか」への認知

「みながどういう情報にふれているか」への認知

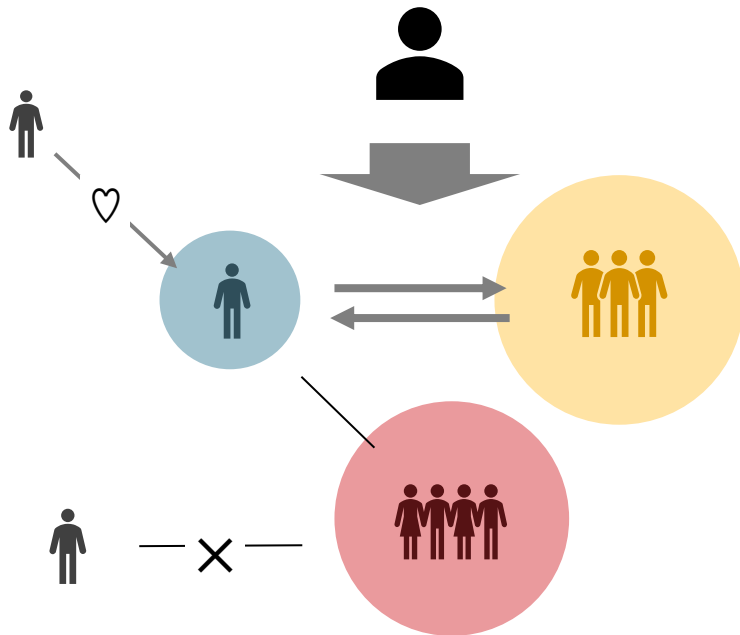
# かつての働き方

オフィスは、冗長な情報(仕事に関係のない情報)に満ちていた  
= コミュニケーションを「可能」にするためのヒント



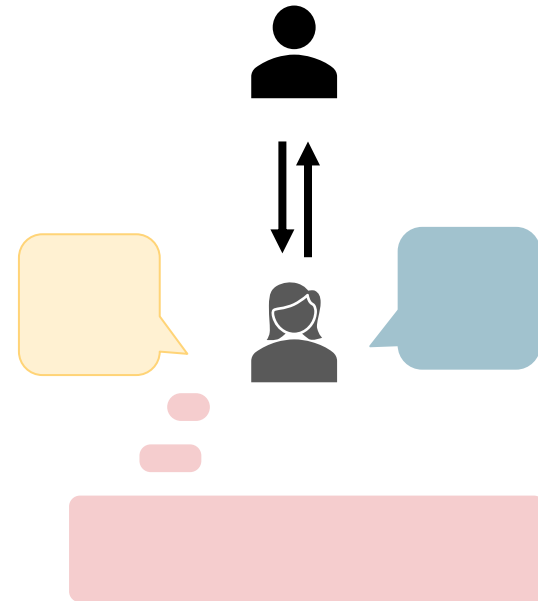
# 日本人：地図型知性

関係性検知を核とした社会的知性  
誰が誰とどのような関係にあるかという  
「関係性の地図」を作り出す能力。



# アメリカ人：ヘッドライト型知性

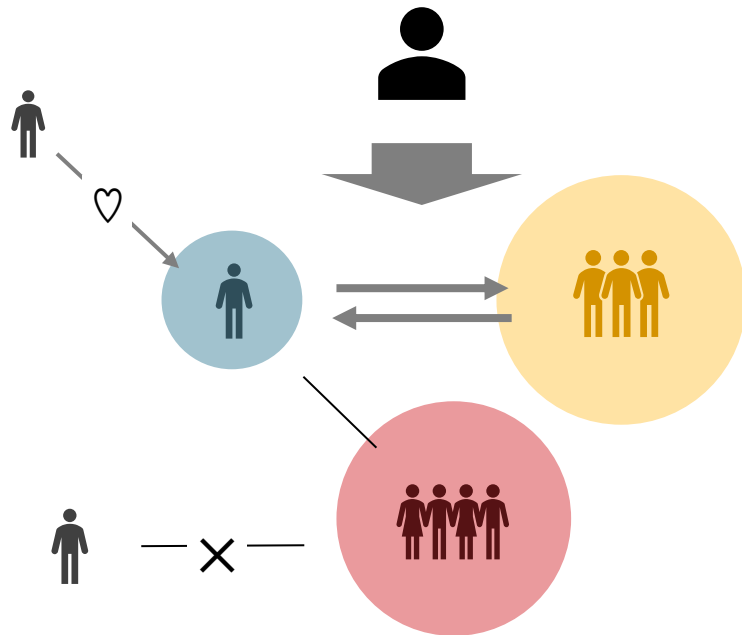
その人の状況・価値観や態度といった  
「人間性」を検知する社会的知性。  
「関係性がないとき、いかに判断し  
適切な行動がとれるか



# 日本人にとって大事なこと

- 「自分たちの仲間」であること
- 「知り合いの知り合い」であること
- 「大会社の課長」であること…

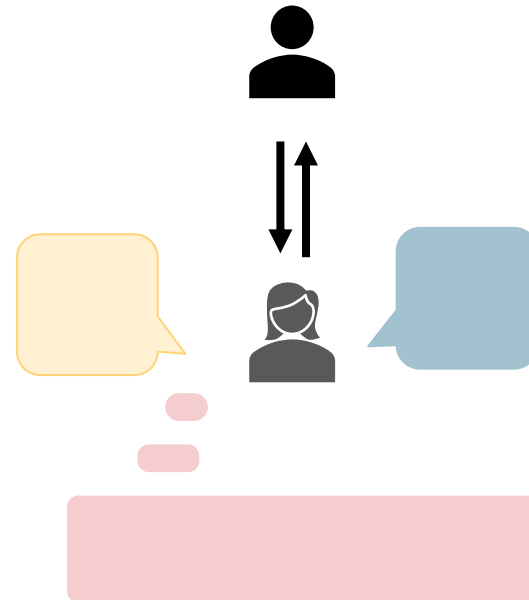
関係性についての情報を頼りに、  
「安心」してコミュニケーションする



# アメリカ人にとって大事なこと

- 「まず挨拶してみる」
- 「その人の行動・言動を確認する」
- 「疑わしいかどうか」を自己判断する

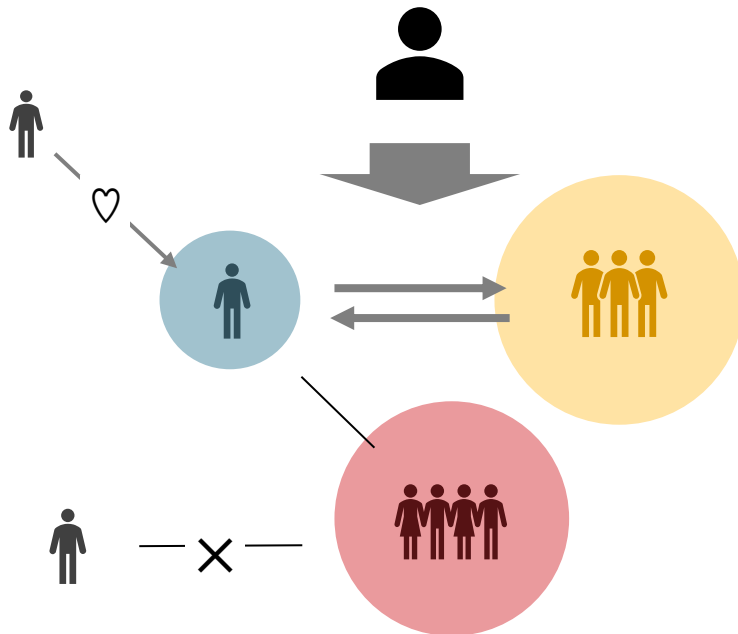
「人となり」を「信頼」して  
コミュニケーションする



# 日本人にとって大事なこと

- 「自分たちの仲間」であること
- 「知り合いの知り合い」であること
- 「大会社の課長」であること…

関係性についての情報を頼りに、  
「安心」してコミュニケーションする



## 日本の特徴

- ▶ 関係性の無い「他人」を信頼しない
- ▶ 「初めてのビジネスパートナー」  
との協働が遅い
- ▶ 転職者は「裏切り者」…



# 世界価値観調査：初対面を全く信頼しない日本人

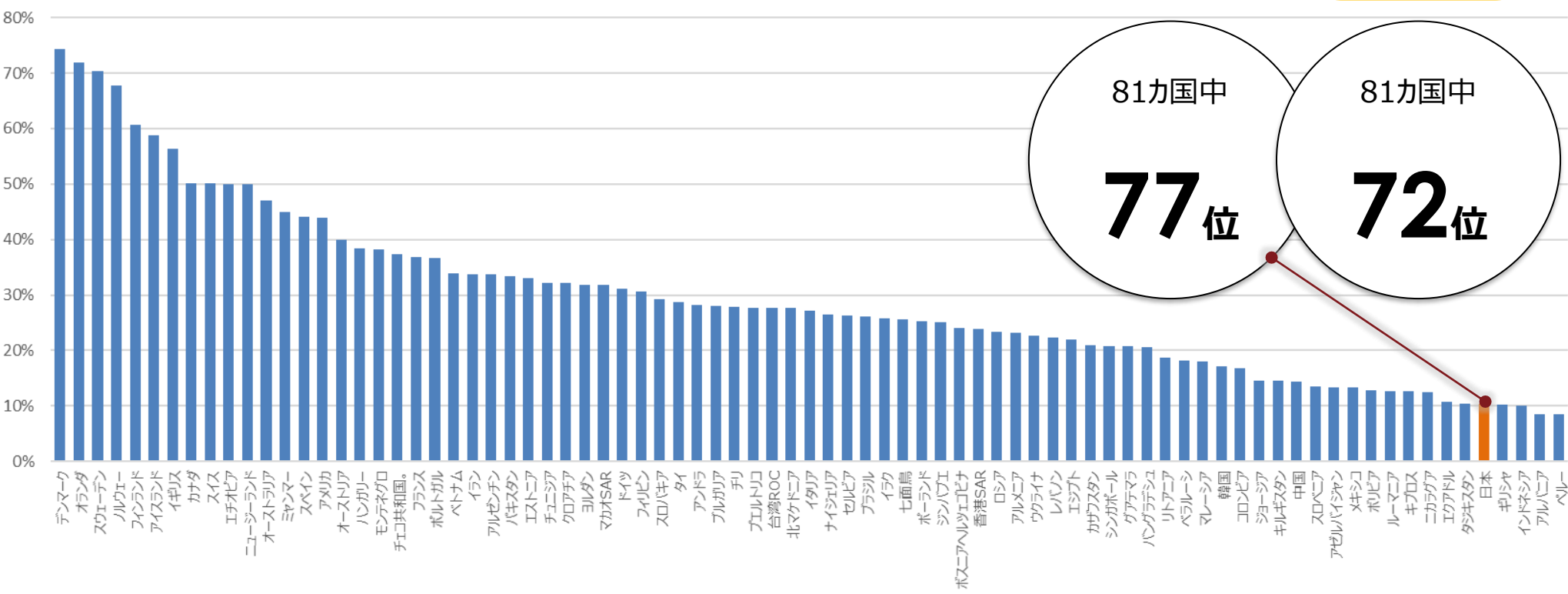
World Values Survey Wave 7: 2017-2020より筆者作成

男性

女性

81カ国中  
**77位**

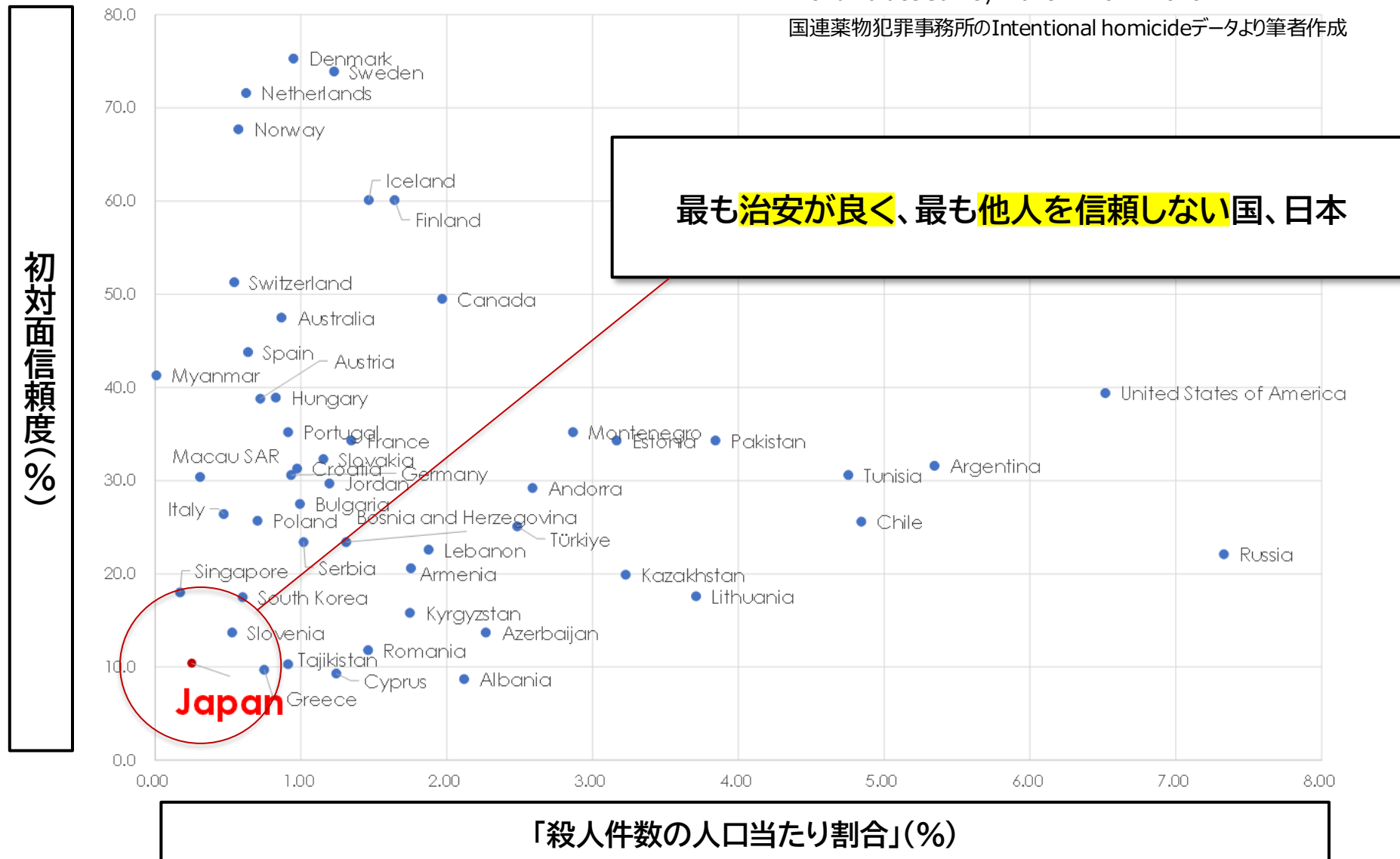
81カ国中  
**72位**



# 「初対面信頼度」 × 「殺人件数」MAP

World Values Survey Wave 7: 2017-2020

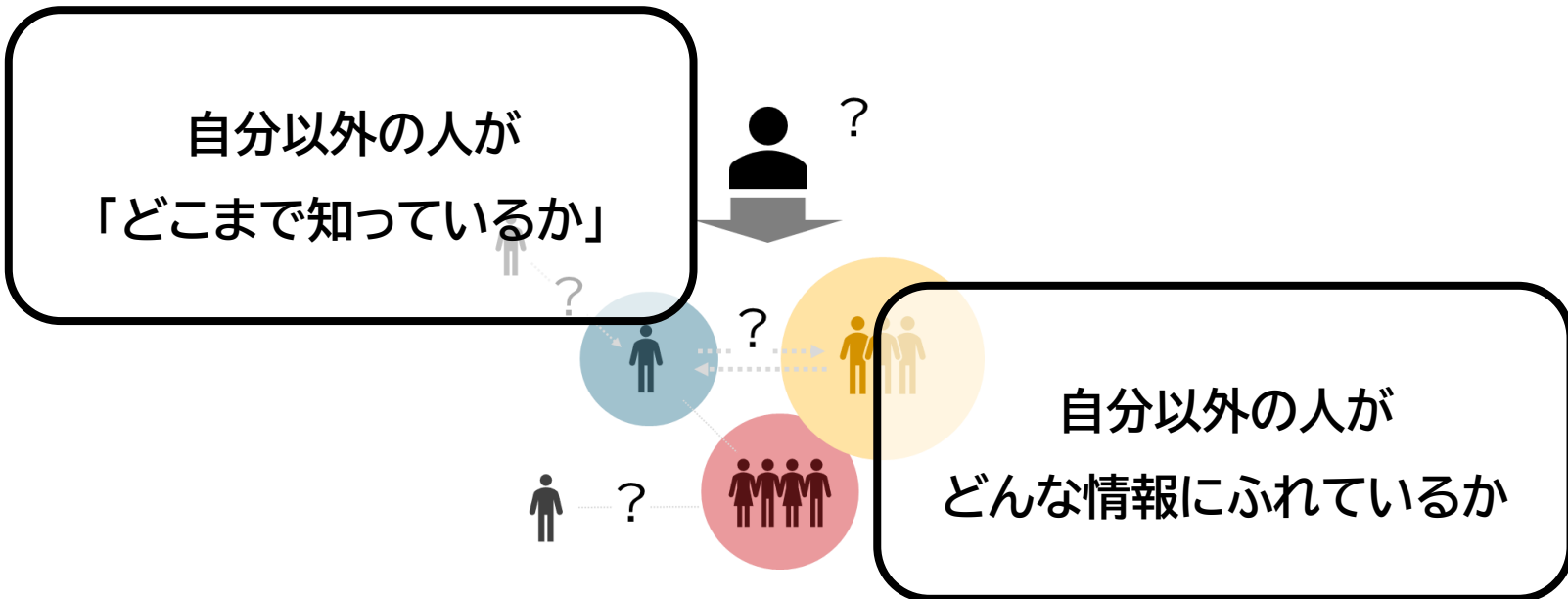
国連薬物犯罪事務所のIntentional homicideデータより筆者作成



テレワークで失われがちなのは

## 「みなが同じものを見ている」ことへの認知

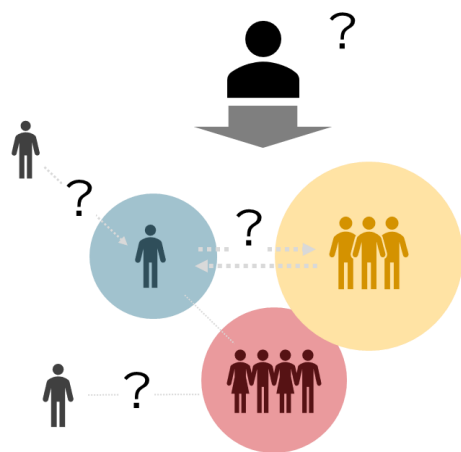
こうした「組織についてのメタ認知」が失われる



# 相手の心を「予期」するための「ヒント」が少ない状態

地図型知性に偏っている日本人にとってそれは

「関係性の地図」を更新できなくなる = 社内の「他人化」を招く




チームワーク不全・効率性の低下

心理的安全性の低下

部門間コラボレーションの減少

新人オンボーディングの失敗

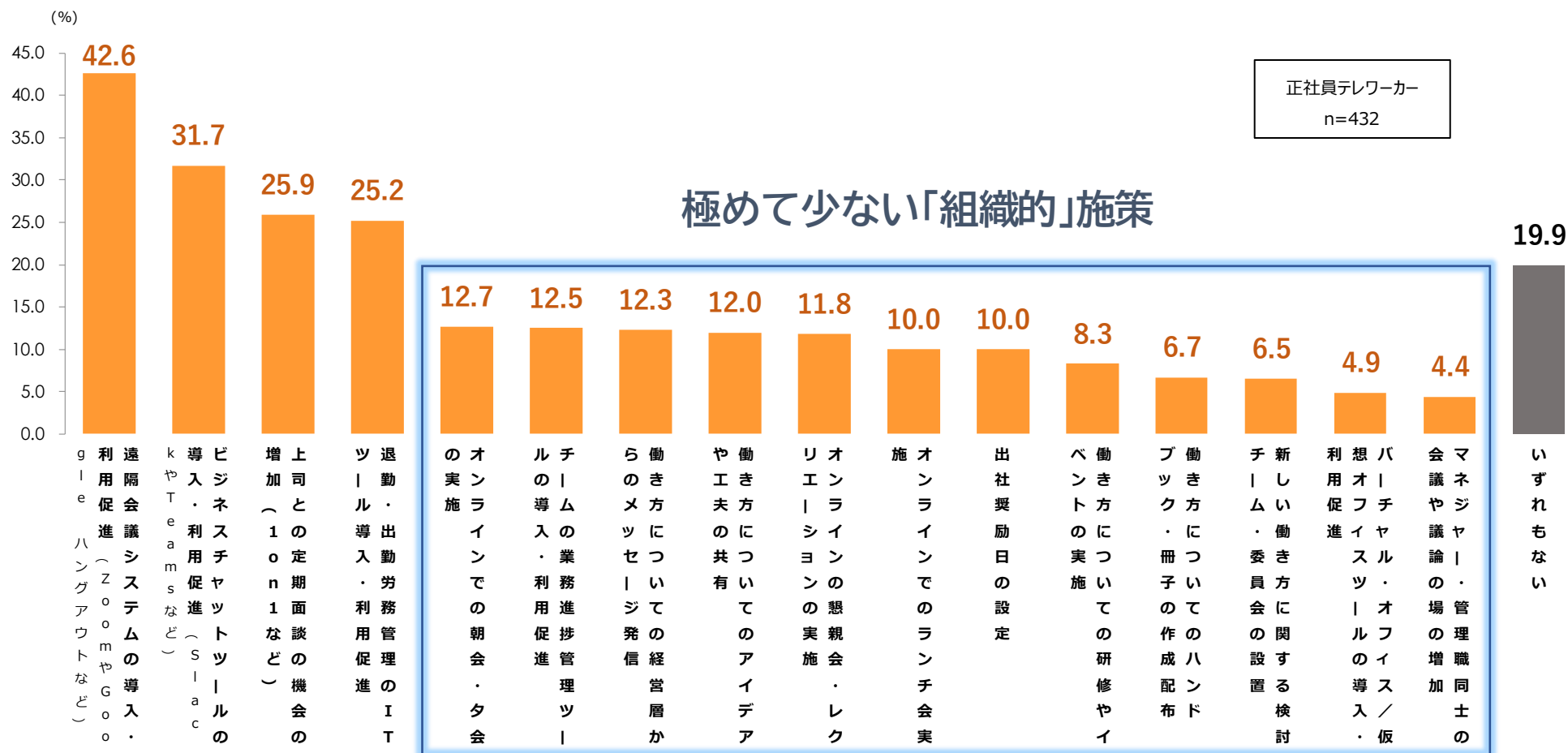
A photograph of three business professionals in a modern office setting. Two men and one woman are seated around a low table, looking at documents and a laptop. The scene is overlaid with a semi-transparent blue rectangle containing white Japanese text. The background features large windows with a view of a city at dusk.

# 日本企業はテレワークのために 何を行ったか

# ITツール導入+1on1増加

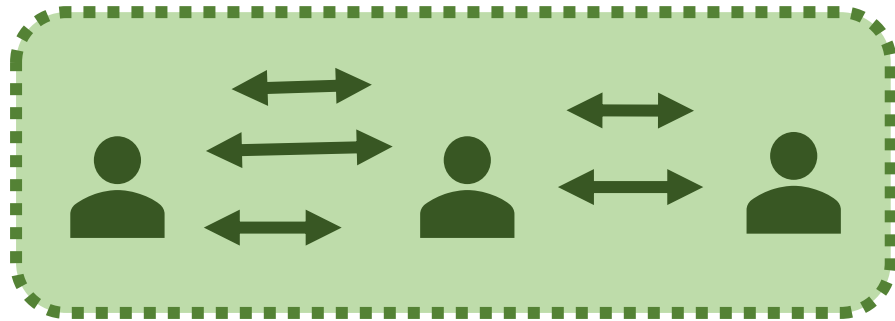
パーソル総合研究所「第七回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する調査」

## テレワーク普及にあたって行われた施策（従業員回答）



# 日本の職場 × テレワーク

「雑談」の機会 1on1 朝会・昼会



多くの組織は、  
コミュニケーションを  
「増やそう」とする

# 非対面コミュニケーションは「相談」「雑談」が大幅に減少

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」

## 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<br>(944)                         | 75.8        | 60.2 | 60.3 | 47.0 |
|             | 非対面 | メール<br>(921)                           | 70.8        | 68.1 | 45.1 | 21.0 |
|             |     | チャット<br>(657)                          | 49.5        | 46.9 | 39.7 | 24.2 |
|             |     | 電話<br>(854)                            | 54.7        | 50.8 | 40.9 | 21.8 |
|             |     | web会議、テレビ会議など<br>(相手の顔が見える手段)<br>(680) | 46.9        | 36.2 | 31.6 | 13.7 |

※赤が濃いほど数値が高い

(%)



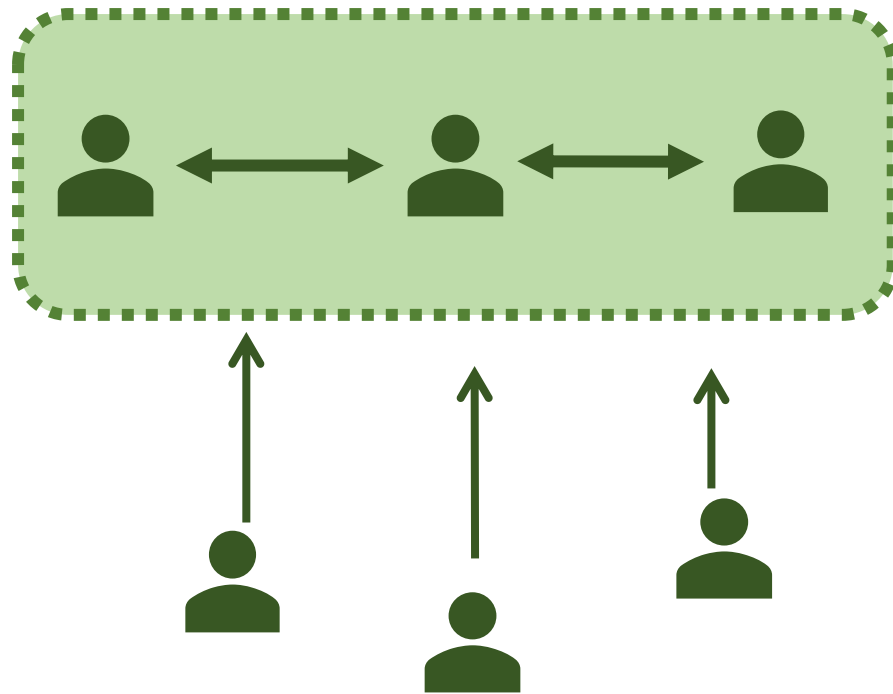
A group of people in a meeting setting. On the left, two men are looking at a laptop on a white table. One man is sitting on a chair, leaning forward. In the center, a woman in a white top and dark skirt is standing and talking to another woman in a light blue top who is holding a clipboard. On the right, two women are sitting at a table, talking. The background is a wall with a grid of small holes. A blue banner is at the top, and a white banner is in the center.

テレワーク×雑談には限界がある

ではどうするか

# 必要な発想

直接コミュニケーションしている人

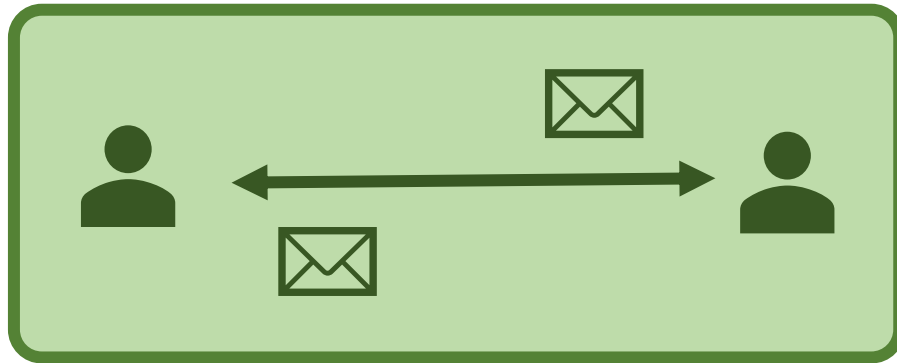


コミュニケーションに参加していない人

やりとりを  
「見せる」

# 「伝える」コミュニケーション

「手紙」モデル



例: 電子メール, 郵便

送り手Aから受け手Bへ  
情報・気持ち・感情を「伝達」する

- 一般的な「コミュニケーション」イメージ
- パーソナルコンピュータの情報理論原理  
(フォン・ノイマン John von Neumann)

# 「見せる」コミュニケーション

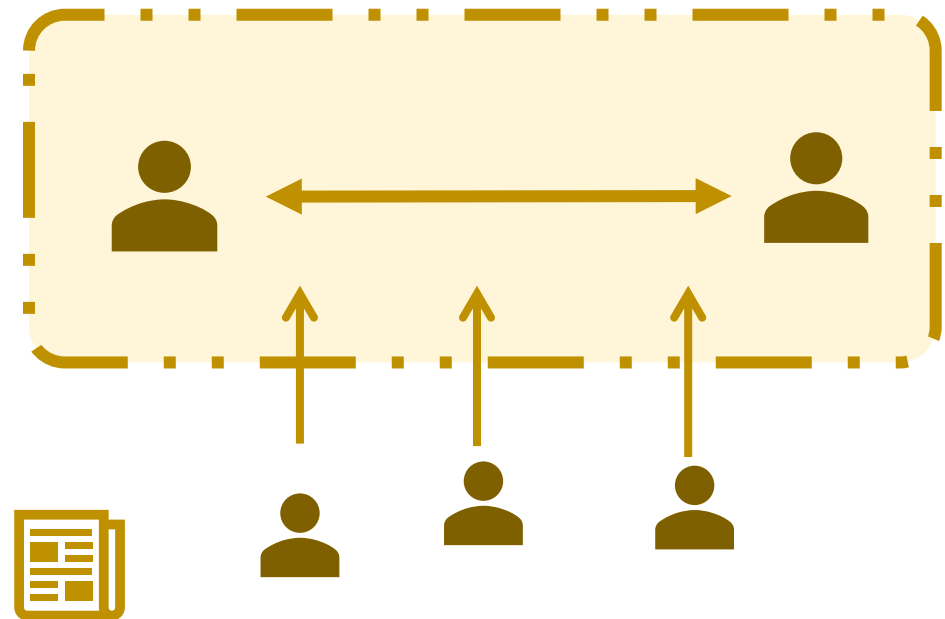
やりとりしている人の「外」から  
コミュニケーションが「見える」

-誰が・何を・どこまで知っているかが

コミュニケーションに

「参加していなくても」わかる

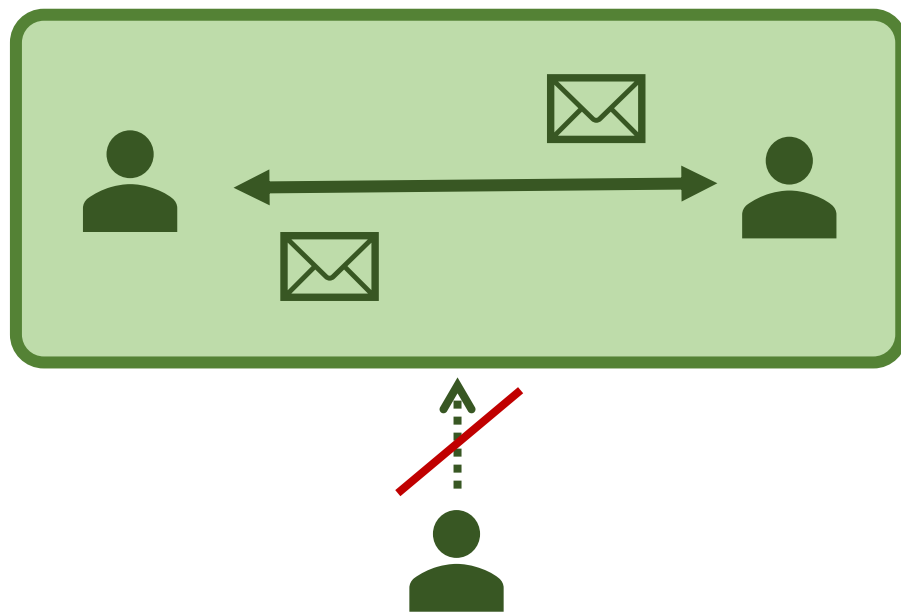
## 「回覧」モデル



例: マス・メディア、新聞、回覧板

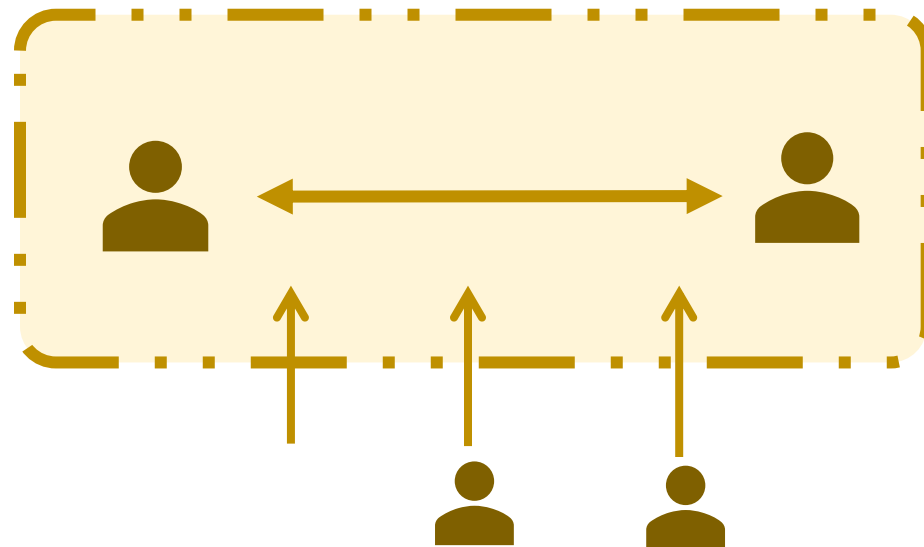
## 2つの型を意識的に使い分ける

「伝える=手紙」モデル



例:電子メール, 郵便

「見せる=回覧」モデル



例:チャット, 社内SNS





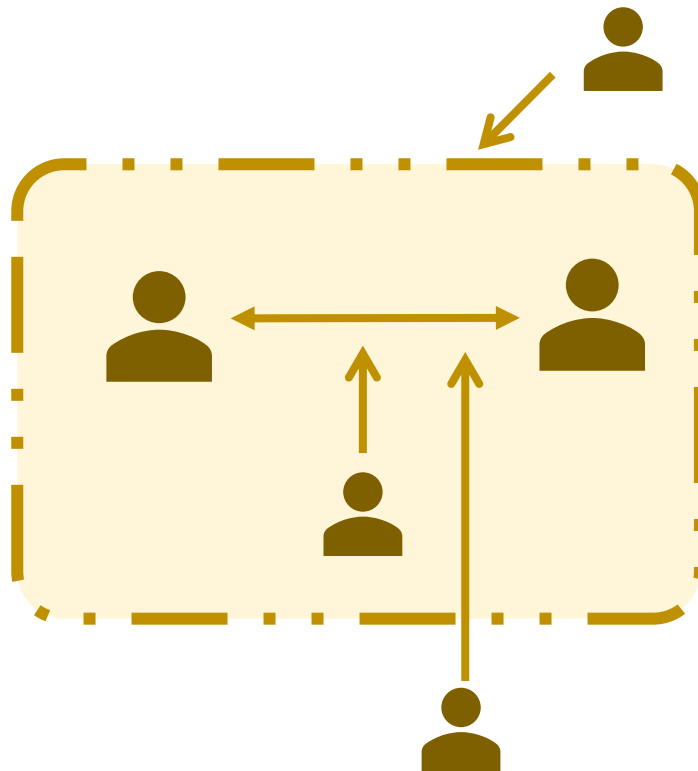
より具体的に

# まだらテレワーク時代の処方箋 コミュニケーションを「見せる」ための

## 【3つの方法】×【4つの方向】

### どうやって:3つの方法

1. 「ツール」
2. 「ルール」
3. 「ログ」



### どの方向から:4つの方向

1. ヨコ
2. シタ
3. ナナメ
4. ソト

# 見える化のための【3つの方法】

1.

「ツール」

ICTツールは「見せる化」のためのインフラ

使えるものは積極的に投資し続ける

チャットツール／SNS／バーチャル・オフィス等

2.

「ルール」

組織・チームのローカル・ルールの策定

自組織に合ったコミュニケーションのやり方を決める

- チャットツールの「使い方」策定
- 出社奨励の「曜日／日にち」を決める
- 一部が出社している時も、一律WEB会議
- WEB会議の「顔出し」ルール
- WEB会議の「終わりの5分」ルール
- メールではなく「映像」でのフィードバック(5分ビデオ)
- ワークスタイル・ハンドブック作成 etc.



# 見える化のための【3つの方法】

3.

「ログ」

「見せる化」したコミュニケーションは、  
「ログ」をオープンにする

- ビジネスチャットは、過去を遡ることができる状態にする
- 会議議事録を遡ることができる状態にする
- 誰と誰が積極的にコミュニケーションしているのか…  
誰がどういう意見を言うのか…

コミュニケーション・ログは、「関係性の足跡」

# 見える化のための【4つの方向】

1.

「ヨコ」から

## ヨコのマネジメント連携を強化する

マネジメント・ピッチなどの機会を設定し、管理職同士が職場でおこっている問題や部下へのフィードバック、評価などについて話し合う場を定期開催する

2.

「シタ」から

## 上層部のコミュニケーション発信

トップメッセージ、経営会議の議事録公開、役員会議の動画配信、  
役員同士の「働き方」ディスカッション・イベント…

3.

「ナナメ」から

## 上司-部下関係「以外」とのメンタリングや面談をセットする

1on1から2on2、1on2にする、ナナメンター、社内カウンセリング機能の活用

# 見える化のための【4つの方向】

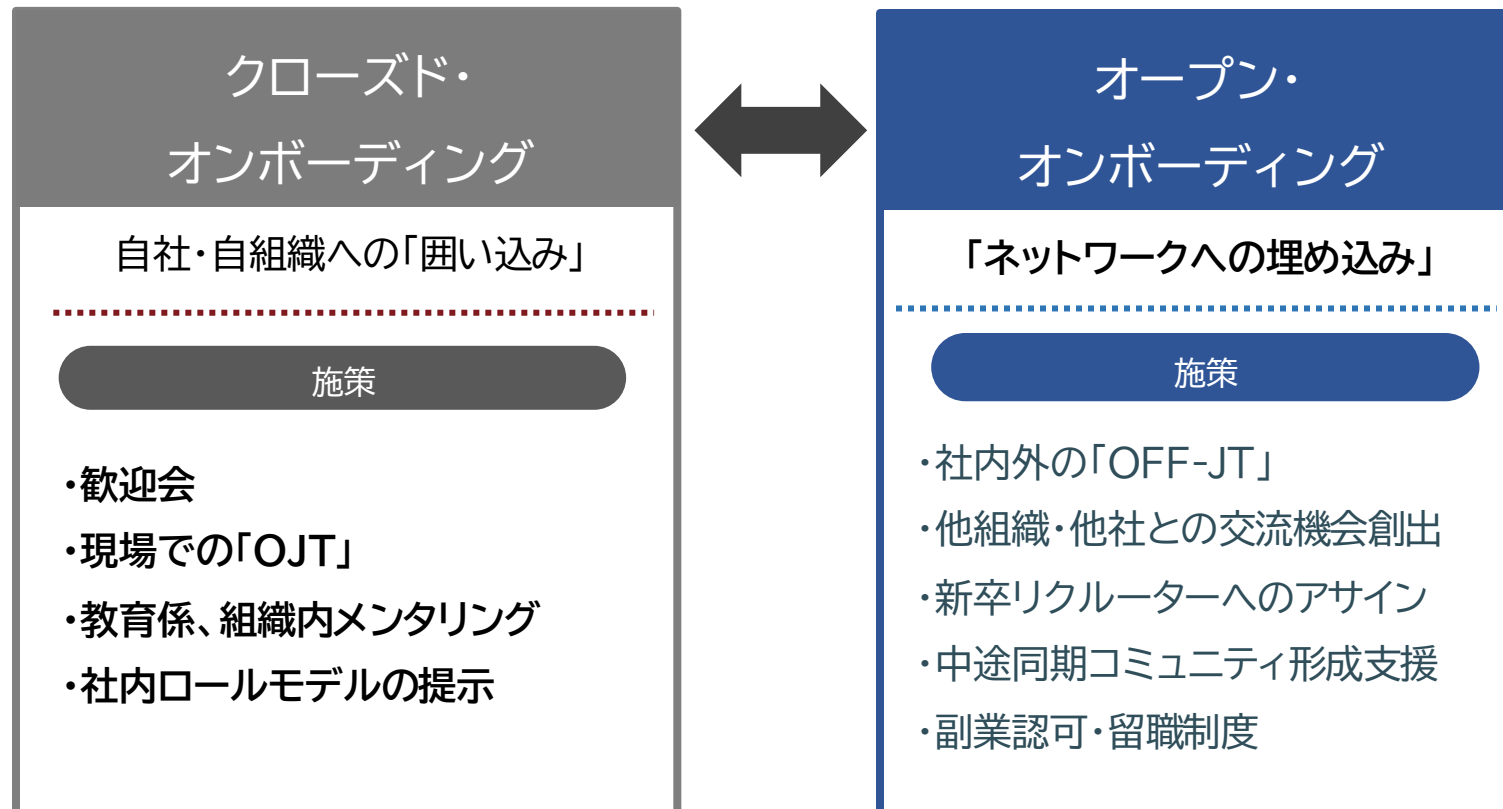
4.

「ソト」から

新人、異動者には「オープンオンボーディング」

他部署・社内全体のネットワークへの接続

自組織を「外」の目線で見ること、「自組織」に馴染むのが早くなる



# 最後に:この問題に返ってくる

テレワークをめぐる視点の違いとステークホルダーの多さ

複数の現場

事業・職群・地域による状況の違い

経営

売上・生産性  
営業観点  
既存顧客優先

人事・総務

長時間労働  
労務管理  
オフィス管理

IT部門

勤怠記録  
ICTツール導入  
遠隔通信環境整備

主な  
着眼点

これからの日本の組織で”旗を振る”のは誰か？

ありがとうございました

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