

テレワーク実践過程におけるコミュニケーション問題に関する考察

—導入と実践の状況、課題とインターナル・コミュニケーション—

富田 晋司

(公益財団法人静岡県労働者福祉基金協会)

要旨：コロナ禍の緊急対応として職域におけるテレワークは大きく拡大したが、準備不足もあり様々な課題を残すこととなった。中でもテレワーク実践過程におけるインターナル・コミュニケーションの問題は重要である。コロナ禍後にテレワークが定着、拡大するためには、各職場においてこの問題に対する現実的な対応策を検討しておく必要がある。テレワークは労働者の福利厚生策ではなく、戦略的なマネジメントの一環として取り込まなければならない。本稿では現在までのテレワークに関わる取り組みの状況を振り返り、成果と課題を過去の調査研究からサーベイし、コミュニケーション問題への対応について考察する。

キーワード：テレワーク、インターナル・コミュニケーション、労働生産性、ウェルビーイング、組織文化

1. コロナ禍におけるテレワークの拡大とコミュニケーション問題

約3年にわたったコロナ禍は、2023年5月の「感染症法上の位置付5類移行」によって一区切りとなり、本格的なコロナ禍後（ポスト・コロナあるいはウィズ・コロナ）のステージに入った。コロナ禍は世界中のあらゆる領域に多様な影響を及ぼすこととなったが、職域における影響としてはテレワークの拡大が最も大きなものであったと思われる。

コロナ禍・中期の2021年9月、OECD（経済協力開発機構）は「新型コロナウイルスのパンデミックにおけるテレワーク：動向と見通し（Teleworking in the COVID-19 pandemic：Trends and prospects）」と題する政策ブリーフを発表した（労働政策研究・研修機構，2021.12, pp.72-73）。それによればデータが入手できたすべての国（仏、豪、英、デンマーク、日本、伊、ブラジル）でコロナ禍におけるテレワーク実施率の上昇がみられたが、中でも仏、英、豪では2020年のロックダウン中に47%まで上昇した。全国的なロックダウンを実施しなかった日本では2020年5月の段階で約28%と上記3か国の6割程度の水準だが、それでも2019年12月の10%からは18ポイント上昇している。また『令和3年版 労働経済白書』（副題「新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響」）には「2020年4・5月の緊急事態宣言下においては、政府から事業者に対して『出勤者数の7割削減』を目指し、在宅勤務（テレワーク）を強力に推進することが求められ、その間を中心にテレワークが急速に普及した」（厚生労働省，2021, p.187）とある。

コロナ禍、とりわけその初期において人的接触を減らすために急速に拡大したテレワークであるが、その実践過程においては多くの課題も指摘された。コロナ禍におけるテレワークの推進は通勤者数の削減という政府からの緊急要請に応じたものだけに、在宅勤務が中心となり、準備不足による業務の調整や作業環境の不備に関わる課題も多かったが、最も問題となったのはテレワークにおけるコミュニケーションの問題である。労働政策研究・研修機構（JILPT）が2020年9～10月に実施した企業調査によれば、「リモートワークを活用するうえでの課題（複数回答）」について、最も多かったのは「従業員同士のコミュニケーションが希薄になっている」で37.8%、以下「従業員の仕事の進捗管理が難しい」34.9%、「資料が手元になく仕事がしづらい」30.3%、「十分な通信機器・環境を確保できていない」25.1%、「従業員の人事・業績評価が難しい」23.0%、「チームで行う業務には馴染まない」

21.0%、「上司が部下の教育・指導をしづらい」20.7%などとなっており、「特に課題はない」は14.4%であった（労働政策研究・研修機構，2021.6，pp.42-51）。本調査では「従業員同士のコミュニケーション」が最多の回答となっているが、「仕事の進捗管理」、「従業員の人事・業績評価」、「チームで行う業務」、「部下の教育・指導」なども広い意味で組織内のコミュニケーション—インターナル・コミュニケーション—に関わる問題と捉えることができる。

オフィスや事業所に「集まって」行ってきた業務を自宅や外部のワークスペースに分散させるとなれば業務フローや決裁・チェックシステム等の見直しは避けられないが、インターナル・コミュニケーションの形も変更を迫られることとなる。インターナル・コミュニケーションについては本誌『広報研究』においてもこれまでに多くの研究実績が蓄積されてきたが¹、テレワークの場合、対面あるいは同一スペースでの就業に比べてコミュニケーション環境は大幅に制限され、電話、メール、WEB会議システム等の通信手段の確保だけでは到底十分とはいえ、多様なコミュニケーションの形を様々な方法で補完しながら対応していくことが求められる。コロナ禍におけるテレワークの拡大はインターナル・コミュニケーションの新たな問題を生み出したといえるのではないか。

本稿ではコロナ禍前からコロナ禍後の現在に至るテレワークの経緯やテレワークに関わる様々な調査研究等をサーベイし、テレワークの成果と課題についての整理、考察を行い、そのうえでテレワークにおけるコミュニケーション問題の対応について検討する。

2. テレワークの構想、実践及び調査研究について

2-1. コロナ禍前

2-1-1. テレワークの構想、実態調査及び実践報告

テレワークについて初期の実践例から2010年頃までの経緯、2010年当時の導入状況、課題などをまとめた報告書として総務省情報通信国際戦略局「テレワークの動向と生産性に関する調査研究」（総務省，2010）が公開されている。前述の通りコロナ禍におけるテレワークは感染抑制のための対人接触削減を目的としたものであり、多くの場合、自宅での単独作業が中心となった。しかしながら元々テレワークは、様々な目的のために情報通信機器を活用しながら作業の場所を分散させることで、新しいワークスタイルの構築を志向したものである。同報告書は最初の部分（総務省，2010，「1.1.3 テレワークの経緯」）でTofflerのテレワーク構想²に触れているが、わが国におけるテレワークの取り組みについては「1980年代半ばにテレワークの黎明期を迎えた後、バブル経済期に、ブームと言える状況を記録することになるが、バブル崩壊後、急速にシュリンクしてしまった」（総務省，2010，p.3）と概観している。シュリンク後の2010年時点におけるテレワークの現状について、導入率は15.7%（総務省「通信利用動向調査，2008」）で、「テレワークが大きく普及しない理由」として「テレワークに適した仕事がないから」が最も多く69.0%、次いで「情報漏洩が心配だから」が30.8%となっており、「社内のコミュニケーションに支障があるから」は15.0%で5番目にランクされている。また同報告書は「過去のテレワークの失敗要因」として、情報セキュリティ、労務管理、業務管理などの問題とともにコミュニケーションについても触れているが、「電子メール以外のコミュニ

1 過去の『広報研究』誌上におけるインターナル・コミュニケーションに関わる論文、研究ノートとしては、富田（2009）、富田（2011）、高柳・栗津（2014）、山崎（2016）、柴山・清水・中村・池田（2018）、北見・柴山・清水（2021）などがある。

2 Tofflerのテレワークについての言及は、Toffler（1980）「第16章 エレクトロニック住宅」において行われている。

ケーションツールを利用しているケースはほとんどなく、コミュニケーションの問題は残されたまま」(総務省, 2010, p.20)としている。

2010年代に入ってもわが国におけるテレワークの導入はあまり進展しなかった。労働政策研究・研修機構(JILPT)が2014年に実施したアンケート調査(企業調査、従業員調査)の報告(JILPT主任研究員・池添弘邦)においても「日本全体ではそれほどテレワーク、在宅勤務が広がっているわけではない」としている(労働政策研究・研修機構, 2018.12, pp.6-9)。同調査によれば在宅勤務を「制度として実施している」企業はわずかに1.7%、「上司の裁量・習慣として実施」でも5.6%に過ぎない。終日の在宅勤務を実施していない理由では「適した職種がない」(70.5%)の他、「労働時間の管理が難しい」(38.2%)、「情報セキュリティの確保に不安がある」(34.9%)などが高く、「コミュニケーションに問題がある」は25.0%であった。総務省(2010)で「残されたまま」とされたテレワークにおけるコミュニケーションの問題は導入率の低迷もあってか、労務管理、業務管理、情報セキュリティなどの問題よりも後ろに退いている。さらに総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社委託)」(総務省, 2017)では在宅型テレワークの導入は2%程度であり、「導入が進まない理由」として「情報セキュリティの確保」(43.7%)、「適正な労務管理」(37.4%)などが高く、「社員同士のコミュニケーション」は26.5%で6番目である。

この時期の実践例としては労働政策研究・研修機構(2018.12)に日本航空、損保ジャパン日本興亜(当時 現 損保ジャパン)、味の素など3社の事例が紹介されており、各社の人事担当者から導入の目的や取り組み内容等が報告されているが、共通しているのは従業員の働きがいと生産性の向上を目的として、従業員にとって利用しやすい制度を整備しようとしていることである。事例報告やパネルディスカッションの発言から、テレワークの導入は業務、マネジメント、ワークスタイルの改革を一体として進める契機となるが、効果の定量的な把握はなかなか難しく、まずは導入のメリットに目を向け、少しずつ改良を加えながらそれぞれの職場に適した制度を作り上げていこうとしていることがわかる。業務内容やマネジメント法が異なればテレワークの方法も課題も異なるのは当然であり、テレワーク下におけるコミュニケーションの適切な形も職場ごとに多様なものになるであろうが、ここでの実践例紹介では、各社からの報告及び3社の担当者とJILPT研究所長(濱口桂一郎氏)とのパネルディスカッションいずれにおいても、労働生産性や従業員満足の向上、労働時間の短縮などテレワーク導入の効果、メリットに焦点が当てられ、コミュニケーションの問題についてはほとんど言及されていない。

2-1-2. コロナ禍前のテレワーク状況

2007年5月、第1次安倍内閣の下で「テレワーク人口倍増アクションプラン」(テレワーク推進に関する関係省庁連絡会議)が決定され、具体的な目標・施策・工程表が示されたものの、コロナ禍前の時期においてテレワークの導入はほとんど進まなかったといえる。コロナ禍における通勤者数削減のような政府からの強い要請があったわけではないため、企業側としてはテレワーク導入によるメリットが明確化され、テレワーク導入に必要な業務改革や作業環境の整備、コスト、想定される問題への対応等にある程度の目処が立たなければ積極的に導入を進めるモチベーションを持ちえなかったであろう。Tofflerが構想を示して以降、バブル期を経て2010年代末に至るまでの約40年間、曲折はありながらわが国におけるテレワークの導入は低調のまま2020年からのコロナ禍を迎えることとなる。

2-2. コロナ禍におけるテレワーク

2-2-1. テレワーク実施率の推移

2-2-1-1. 2020年の状況

2020年4～5月の最初の緊急事態宣言の下、政府は事業者に対して「出勤者数の7割削減」を要請し、在宅勤務によるテレワークを推進することを求めた。この求めに応じて、コロナ禍前には低調だったテレワークの導入が急速に進む。テレワークをどの程度の企業が導入したのかについて、JILPTの調査「第3回新型コロナウイルスの感染拡大等が企業経営に及ぼす影響に関する調査」(2021年)によれば、導入率は2020年2月には6.4%だったものが、同年3月には23.0%に増加し、さらに4月には54.4%、5月は54.6%と50%を超えた。但しテレワークの導入は緊急対応により急上昇した2020年5月がピークで、緊急事態宣言が解除された同年6月には43.6%、7月は37.6%まで下がり、2020年末には33%程度となっている(厚生労働省, 2021, p.290)。

一方、どのくらいの労働者がテレワークを実施したかについては、やはりJILPTの調査「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査(JILPT第3回)」(2020年)によればコロナ禍前の「通常月」の実施率は5.1%であったが、2020年4月(第2週)には14.5%、5月(第2週)は18.3%でピークとなり、5月最終週は14.9%、6月は(第4週)11.5%で、以降11月(最終週)まで10～12%の水準で推移した(厚生労働省, 2021, p.290)。また日本生産性本部の「働く人の意識調査」(2020-2021年)は2020年5月を初回として2021年1月まで計4回の調査を実施しているが、それによればテレワーク(本調査では在宅のほかサテライトオフィス、カフェ、図書館等でのモバイルワークを含む)の実施率は2020年5月が31.5%と最も高く、7月に20.2%に下落し、10月は18.9%、2023年1月が22.0%となっている(労働政策研究・研修機構, 2021.6, pp.9-13)。

以上の調査結果からわが国のテレワークは最初の緊急事態宣言の発出(2020年4月7日)によって緊急的に導入が拡大し、2020年5月にピークとなって以後は宣言の解除とともに下降し、その後は横ばい傾向だが、コロナ禍前と比較すれば高い水準を維持しているといえる。

2-2-1-2. 2021年以降

テレワーク実施率について2020年3月から2023年7月まで8回に渡り継続的に行われている調査として、パーソル総合研究所の「テレワークに関する調査」(パーソル総合研究所, 2023)がある。本調査によれば従業員(正社員ベース)のテレワーク実施率は2020年の3月に13.2%だったものが、4月には27.9%と大きく上昇、その後は5月25.7%、11月24.7%とやや減少あるいは横ばい傾向となった。2021年7月には27.5%と再び上昇し、2022年2月は28.5%と本調査での最高を記録した後は2022年7月25.6%でやや減少傾向となっている。本調査で最高の実施率を記録した2022年2月は国内で新型コロナ感染症流行の第6波がピークを迎えていた時期と重なる。テレワーク実施率が緊急事態宣言の発出や感染者数の波と必ずしも一致するわけではないが、同調査によればコロナ禍の間は感染の状況に応じて24.7～28.5%の4ポイント程度のレンジで増減していたとみられている。

2-2-2. コロナ禍におけるテレワークの状況と問題点

上記の通りコロナ禍においては、初期の緊急事態宣言(2020年4-5月)を契機にテレワークの導入が急速に進んだ。通勤者の減少や自宅でのテレワーク、オンラインツールを活用しての会議や打合せは「社会現象」の様相を呈し、テレワークに必要な通信機器や付属品等が一時、品薄状態となった。一方でこの時期にはわが国の職場における業務の見直し、デジタル化の遅れなどが指摘され、請求書などへの押印業務のために出勤する、いわゆる「押印出勤」が問題視された。緊急対応によるテレワーク化は明らかに準備不足であったが、通勤者数をすぐにでも減らすためには、多少の不自由や不

都合を抱えながらも進めざるを得ず、緊急事態宣言が解除されれば一定の戻りがあることは自然の成り行きである。テレワークの実施率は2020年末に向けて徐々に下落し、その後は感染者数や緊急事態宣言等の発出による増減はありながらも横ばいあるいは弱い下落傾向が続いた。但し下落はしてもコロナ禍前の状態までは戻ることはなく、コロナ禍前と比較すれば1.5~2倍程度の実施率をキープしているといえるだろう。欧米など海外と比較すれば低い状況ではあるものの、コロナ禍がテレワーク化推進のきっかけになったことは間違いない。

一方でコロナ禍においてテレワークを導入、実施していない企業に対して「導入、実施していない理由」を尋ねた調査（三菱UFJリサーチ&コンサルティング/厚生労働省委託事業「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（2020年））によれば、「できる業務が限られているから」が68.1%で最も高く、2番目に高い「情報セキュリティの確保が難しいから」の20.5%を50ポイント近く上回っている（厚生労働省，2021，p.299）。すなわちコロナ禍のテレワーク導入は「テレワーク化できる業務があれば、多少の準備不足や不都合はあっても緊急対応としてやむを得ず導入する」が、当座そのような業務が無い、あるいは限られている場合は導入が難しかったと推測される。

また同調査で労働者に尋ねた「テレワークで感じるメリット」については、「通勤時間を節約することができる」（89.1%）、「通勤による心身の負担が少ない」（82.4%）など通勤負担に関わる項目が高い。特に通勤負担の大きい大都市部の労働者にとっては、緊急対応によるテレワーク化はむしろ僥倖となり、改めてそのメリットを実感したことであろう。逆にテレワークのデメリットとしては「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」が56.0%で最も高く、「上司とのコミュニケーションがとりにくい」も54.4%で2番目となるなど、導入の拡大とともにコミュニケーションに関わる項目が高くなっている（厚生労働省，2021，p.302）。多くの労働者としては思わぬテレワーク化の拡大によって通勤負担の軽減など明らかなメリットを感じながらも、業務遂行におけるインターナル・コミュニケーションの重要性を改めて認識する機会にもなったと思われる。テレワークにおけるコミュニケーションの問題は「実践過程において改めて認識した」という側面が強いのではないだろうか。

2-3. コロナ禍・後期からコロナ禍後の状況

コロナ禍を契機に一定の定着をみたテレワークについて、コロナ禍最中の調査（前述「テレワークの労務管理等に関する実態調査」（2020年））ではあるものの、「今後のテレワーク継続・活用の意向」を労働者に尋ねたところ、調査時点で「テレワークを実施している者」は87.2%がテレワークの継続を望んでおり、「テレワークを実施していない者」も46.1%が「活用してみたいと思う」と回答し、「活用してみたいと思わない」の36.8%を10ポイント近く上回った（厚生労働省，2021，p.302）。

一方企業側の意識はどうか。前述2-2-1-1のJILPT調査（「第3回新型コロナウイルスの感染拡大等が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（2021年））によれば企業がテレワークを導入する目的は「新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応」が最も高く、調査時点でテレワークを実施している企業で79.8%と8割近くとなり、2番目に高い「通勤負担の軽減」の38.7%を40ポイント以上、上回る。企業側の導入目的としては感染症対応が圧倒的であり、テレワークの効果も「通勤負担の軽減」（86.0%）、「通勤者のゆとりと健康生活」（84.3%）や「ワーク・ライフ・バランスの向上」（77.0%）、「オフィスコストの削減」（69.6%）などが高く、「生産性の向上」（60.5%）、「企業の業績向上」（44.9%）などを上回っている（厚生労働省，2021，pp.304-305）。

以上の調査結果から、テレワークについて労働者が（調査時点での「今後」にコロナ禍後を含めていたかどうかは不明ながら）かなり積極的な継続希望を持っているのに対し、企業サイドとしてはあ

くまで感染症対策としての通勤者の削減が目的であり、生産性や業績の向上は副次的なものに過ぎないともいえ、コロナ禍後もテレワーク実施率の維持拡大を持続する積極的な理由は乏しいといえる。テレワークに関わる2023年以降の調査は多くないが、上記2-2-1-2で示したパーソル総合研究所の調査では2023年7月の実施率が22.2%と2020年4月以降で最低になっており、コロナ禍で注目されたテレワーク化の動きは「落ち着きをみせている」ともいえ、同様に社会的な関心もコロナ禍に比べれば低下しているものと思われる。

コロナ禍後にテレワークを継続するかについては、海外でも様々な議論がある。米国通信社ブルームバーグは2023年5月17日付のウェブニュースでテレワークに関わるイーロン・マスクの見解を以下のように報じている（ブルームバーグ, 2023.5.17）。

米テスラのイーロン・マスク最高経営責任者（CEO）は16日、在宅勤務をする人を非難し、こうした行為が職場に出勤しなければならない人への侮辱だとの考えを示した。マスク氏は自宅でノートパソコンを立ち上げて仕事することは生産性を低下させる上に、そうした選択肢を持たない工場労働者らに間違っただけのシグナルを送ることになると述べた。同氏はCNBCのインタビューで、自動車の製造や修理、住宅の建設や修復、食品の生産を行う人など、人々が消費するあらゆる物をつくる人が「仕事に行かなければならないのに、自分は行く必要がないのが当然と考えるのはひどいことだ」と述べ、「生産性の問題だけでなく、道徳的に間違っていると思う」と語った。

マスク氏の発言はテレワークのほぼ全面的な否定である。このような見解に対し、勤務場所と時間を労働者自らが選べなければ多くの労働者が仕事を辞める可能性があるという指摘もあり、コロナ禍後のテレワークのあり方については国内外で明確な方向性は見出されていない。コロナ禍は社会のあらゆる領域に影響を及ぼし、大きな変化をもたらしたが、その変化がコロナ禍後も持続するかは相当に微妙である。わが国におけるテレワークについては2023年5月の「5類移行」後には職場回帰の動きも少なからずあるといわれ、コロナ禍の最中には盛んにいわれたテレワーク導入の目的や効果はやや後景に退いた感もある。

3. 今後のテレワークはどのように推進されるのか

鶴（2023）はジョブ型雇用、人的資本経営、テレワークなどコロナ禍後の時代に企業の人事・労務担当者が直面する経営課題について、過去の経緯を踏まえつつ詳細な分析を行い、今後の展望を提示している。「コロナ下においても、メンバーシップ型が生んだ強固な対面主義、大部屋主義が在宅勤務を阻害する根源的な要因」（鶴, 2023, p.214）であるとし、従来型の日本の雇用システムとテレワークの「相性の悪さ」を指摘する。そして「テレワークにはジョブ型雇用や成果主義が必須であるとの議論がはびこる」（鶴, 2023, p.215）のは「ICT革命以前、つまり1980年代以前のテレワークのイメージにいまだに固執してしまっている」（鶴, 2023, p.215）からで、通信手段が電話、FAXしかなかった時代に自宅などオフィスから離れた場所で仕事をする場合、上司が部下の仕事ぶりを常時観察、モニタリングすることは難しく、モラルハザードが起りやすい環境であり、そのためテレワークに適した仕事には1人でほぼ完結する仕事（ジョブ型）、あるいは仕事のプロセスを観察することなく、成果が測りやすい仕事（成果主義）に限定されると考えられてきた。それならばいわゆる日本型雇用システムの下でテレワーク化を進めることは難易度が高い。しかしながら1990年代のインターネットの普及以後、情報の伝達・共有技術は格段に進歩し、さらにビデオ会議システムやバー

チャル・オフィスなどの活用が可能になった現代、テレワーク環境は限りなく対面に近づいているという。

鶴はテレワークに関わる様々な調査結果からコロナ禍後の状況について「コロナ収束後においては、在宅勤務実施比率をどちらかといえば引き下げたい企業と維持するか引き上げたいと考える従業員の間で、意識・考え方のギャップが生まれる可能性は高い」（鶴，2023，p.251）が、「出社する従業員と在宅勤務する従業員が同じチームでも併存しながら仕事を進めるハイブリッド型の働き方が当たり前になる」（鶴，2023，p.215）と予測する。そして「リモートと対面を限りなく同じにする努力こそが、ハイブリッド型の成否を決める」（鶴，2023，p.252）のであり、「従業員が自分のパフォーマンスを最も高めるために働く場所を自由に選べ、出社と在宅勤務が企業のなかで両立・併存するシステムを作り上げていく必要がある」（鶴，2023，p.252）と強調する。但し、テレワークに関わるインフラの整備が必要十分な形で進められ、最新のテクノロジーを活用したとしても「従業員同士のコミュニケーションの量的・質的不足、従業員間の信頼関係、一体感の形成の難しさ」（鶴，2023，p.239）という課題は残るといふ。技術的な進歩はあっても複雑で多層的なインターナル・コミュニケーション問題の困難性は鶴も共有している。

鶴は日本の企業におけるテレワークの推進を理想的な形で展開するための方法論を示しているが、その前提の認識として、企業組織・人材・働き方をポスト・コロナ、AI時代に相応しい形にモデルチェンジする必要がある、コロナ禍におけるテレワーク拡大の試みを「情報コーディネーションシステムを抜本的に見直す絶好の機会と捉えるべき」（鶴，2023，p.214）で、コロナ禍後においてもテレワーク化は一層進められるべきものであるとする。インターナル・コミュニケーションという複雑で難しい課題は抱えながらも、新たな時代に適合した組織を作り上げ、高いパフォーマンスを達成しつつ、労働者にとっても働きやすく、豊かさが実感できる社会の実現に向けてテレワーク化は避けて通れないものであるということなのであろう。

4. テレワークの合理性、戦略性、問題点とインターナル・コミュニケーション～3つの視点から

コロナ禍により大きく注目されたテレワークは、わが国の企業組織等においてコロナ禍後、どのように展開していくのか。コロナ禍の状況から推測すると単純に「そのまま定着し、さらに拡大」とはならず、一定の戻り（職場回帰）もありつつ、コロナ禍後の新たなテレワークの形を模索していくことになると思われる。どのようなスタイルで働くのか（働かせるのか）は経営サイドの合理性や戦略性に関わる判断に依存するが、同時に労働者の満足度、快適性などをいかに高めるのかも最重要の経営課題である。最終的には各職場での個別の事情により対応は決められるが、一般論、原則論の視点からテレワークというワークスタイルの合理性、戦略性及び問題点を整理しておくことは各職場での対応を検討する際に有意義な情報になるのではないかと。本節ではテレワークというワークスタイルを労働生産性、ウェルビーイング、組織文化の3つの視点から考察し、さらに各視点においてインターナル・コミュニケーションの果たす役割、機能について述べる。

4-1. 労働生産性

テレワークの導入によって労働生産性の向上は図られるのか。Toffler（1980）は第16章「エレクトロニック住宅」（Toffler，1980，pp.280-298）において、「電子機器を備えた小住宅」＝「エレクトロニック住宅」へ最初に移転できる、すなわちテレワークが可能になる仕事として、「抽象性の低い日常的な業務に従事し、取り引き相手と差し向かいで交渉にあたる必要のない事務職」（Toffler，1980，

p.285)を挙げているが、このような業務についてはテレワーク化によって生産性が向上するというよりは、作業環境が整備されていれば場所を選ばず、どこでやっても生産性は変わらない、という意味であろう。一方で「抽象性の高い仕事」(トフラーが挙げているのは研究者、経済学者、政策の立案者、組織の中核で計画業務を担当する人)に携わる人には「一人で仕事に打ち込む時間が必要」(トフラー, 1980, p.285)であると述べ、オフィス内ではなく、テレワークで仕事に集中することにより生産性が向上することを想定している。一方で本稿2-1-1.でも検討した総務省報告書(総務省, 2010)のタイトルは「テレワークの動向と生産性に関する調査研究」であり、テレワークと生産性の問題を中心的に扱っているが、当該報告書ではテレワーク化による生産性について「先行企業の多くは、例えば、テレワークの導入により、生産性は向上した、または、生産性は維持されている、と説明するが、多くの場合、定性的な分析・評価の域を出ておらず、テレワーク導入の意義や効果を後進企業や社会に訴求できるだけの説得力には乏しい。今後、テレワークの普及・促進のためには、生産性に代表されるテレワークの効用についての分析・評価とアピールが必須であると考えられる」(総務省, 2010, p.22)と述べている。

JILPTの調査「第3回新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査(2021年)」においてはコロナ禍最中の調査であることもあり「企業がテレワークを導入している目的」として「生産性の向上」を挙げているのはわずか9.7%³に過ぎないが、同調査で「テレワークで感じる効果」として、調査時点でテレワークを実施している企業の60.5%が「生産性の向上」を挙げている(厚生労働省, 2021, pp.304-305)。また三菱UFJリサーチ&コンサルティング(厚生労働省委託事業)「テレワークの労務管理等に関する実態調査」(2020年)では「労働者がテレワークで感じるメリット」として「仕事の生産性・効率性が向上する」は36.4%である(厚生労働省, 2021, p.302)。

以上の指摘や調査結果からテレワーク実施企業の6割以上が生産性の向上に効果があるとみてはいるものの、これだけでは総務省(2010)がかつて指摘した通り「定性的な分析・評価」の域を出ておらず、労働者側の感覚としては企業側よりかなり低い3~4割程度ということであれば、テレワークの導入によって必ずしも生産性が向上するわけではないと考えるのが合理的であろう。テレワーク化によって「通勤負担の軽減」が図られるのは明らかであるが、通勤時間は労働時間ではないので労働生産性には直接的な効果があるとはいいいにくい。テレワーク化が生産性の向上、さらには企業業績の向上に繋がるためには、業務の見直し、再設計も含めた戦略的なマネジメント(業務遂行や作業方法の改善、業務や組織運営のデジタル化、労働時間管理の合理化、人材育成・リスクリングなど)の一環としてテレワークを位置付けることが必要である。テレワークが展開される中においては、業務の進捗管理を定期的なミーティングや業務ダイアリーのやり取り等によって綿密に行い、業務遂行中の問題点や業務に必要なリソース、データの不足等が生じていないか、などのきめ細かいチェックと配慮が求められる。このようなインターナル・コミュニケーションをどのような方法、どのくらいの頻度で行うのかは、テレワーク導入の際に当面の対応を決めることになるであろうが、実践過程においても業務遂行の状況に合わせて再調整を繰り返すことが必要であり、かつテレワークによって可能となる「一人で仕事に打ち込む時間」の確保と十分に両立が図られなければならない。単にコスト削減や労働時間の短縮など直接的な指標だけで労働生産性の向上を図ろうとしてもおそらく効果が見えにくく、業務の遂行や事業活動全般のレベルアップに繋がることにはならないであろう。テレワークによって労働生産性の向上を図るためには、まずもってインターナル・コミュニケーションの問題に的

3 調査時点で「テレワークを実施している企業」の回答率である。

確かつ持続的に対応していくことが必要なのである。

4-2. ウェルビーイング

ウェルビーイングとは身体的・精神的・社会的に良好な状態のことをいうが、テレワークが労働者のウェルビーイングを高めることは明らかである。通勤負担の軽減は即効的に効果があるものであり、労働者の身体や精神に与えるプラスの効果は大きいと思われる。テレワークのメリットについての労働者の回答には通勤負担軽減のほか、時間の有効活用、リラックスした作業空間の確保や作業への集中、家事時間の増加や家族とのコミュニケーションなどが上位を占める。しかしながらテレワーク化を労働者のウェルビーイングを高めるための福利厚生と位置付けると、テレワークの戦略性は後退し、企業側のメリットは消極的に捉えられることになる。すなわち労働者の厚生水準アップ（従業員満足、ワーク・ライフ・バランスなど）を主目的としてテレワーク化を推進した場合、テレワーク化による成果はやはり定性的に評価するほかはなく、テレワーク化に伴う「コスト」の増減を意識せざるを得ず、テレワーク化の意義は限定的なものになるであろう。また同じ組織内、同じ職場に職種や雇用区分に起因してテレワーク化が困難な労働者が存在する場合は、組織内の「公平感」にも最大限の配慮が必要となる。人手不足の時代に「労働者の退職を防ぐ」という目的は軽視できないが、コロナ禍後にテレワーク化が積極的に進められるためには、労働者の成長、人材育成の視点が一層重視され、それが業績の向上や企業目的の達成に繋がるものでなければならない。

テレワーク化による労働の自律化、職住分離から「一部職住同一」に転換することによる生活者視点のレベルアップ、地域社会との関わり等を通じた社会的視野の広がり、さらには自律化によるリスクリングの充実などが展開されればテレワークはコロナ禍の緊急対応から脱却し、新しいワークスタイルとして積極的に捉えられる可能性が高い。Toffler（1980）が描いたテレワークには当然のことながら緊急対応の側面はなく、新たな働き方の出現による企業組織や社会の変化、労働者の成長や生活者としてのレベルアップによる豊かな生活の実現など極めて前向きなワークスタイル、ライフスタイルとして描かれている。最新の ICT ツールの活用を踏まえた 2020 年代以降の「エレクトロニック住宅」を構築し、企業側、労働者側、及び社会の側からみて魅力的なテレワークの姿を描く必要があるだろう。

労働者のウェルビーイングを具体的に実現していくためには、組織労働者として一定の管理レベルは維持しながらも労働者の自由度を広げていく適切なマネジメントが必要であり、組織や職域の特徴、状況に応じたインターナル・コミュニケーションの運用が求められる。Toffler の描く「テレワークの世界」には、テレワークを可能にする技術やテレワークによってもたらされる社会の変化が描かれているが、テレワークに関わるコミュニケーション問題への言及はほとんどない。しかしながらインターナル・コミュニケーションは組織のあり方や労働者のウェルビーイングに重大な影響を与えるファクターであり、この問題を残置しておくことは今後のテレワークの拡充に支障を来すことに繋がるであろう。

4-3. 組織文化

持続的に成果を上げ、社会に貢献し続ける組織であるためには良き組織文化が維持され継承されなければならない。企業組織はいうまでもなくゴーイングコンサーン（going-concern）であり、サステナブルな企業には時代が変遷し、人が入れ替わっても継承されるべき有形、無形の組織文化が存在する。これまで時間・空間を共有しながら育まれてきた「良き組織文化・企業文化」がテレワーク化の

推進によって衰退、後退するようなことがあってはならない。組織としての共通認識・共通理解、職務規律やコンプライアンス、多様性の尊重、社会貢献、CSR や SDGs への持続的取り組みなどはテレワーク化を進める中においても、従来の「非テレワーク状態」と同等、あるいはそれ以上の水準を維持していく必要がある。その点については本稿で既に述べたが、電話や FAX などの通信手段の確保や ICT 化の推進による様々なコミュニケーションツールの活用だけで解決できると楽観的に考えられる問題ではない。前述のイーロン・マスクのテレワークについての否定的な見解の真意は報道からだけでは測りかねるが、組織文化の維持継承の困難さを認識しているからこそその発言ととることもできるし、そこに一定の説得力があることも確かなのである。

テレワークにおいて、組織文化の問題はこれまであまり考えられてこなかった。鶴（2023）のテレワークに関わる記述の中でも、組織文化の問題はほとんど意識されていないし、企業や労働者に対するアンケート調査等においてもテレワーク導入の目的やメリット・デメリットなどの選択肢に挙げられたことがない。しかしながら限定的にせよ「場を共有しない」働き方による組織文化の問題には十分に注意を払うべきであろう。テレワークを含む労働環境下において、如何にして組織文化を継承し、成熟、発展させていくのか、その戦略の中核にインターナル・コミュニケーションが位置付けられることはいうまでもない。組織としてのチームワークや一体感、達成感や社会貢献意識などは機械的に業務を遂行するだけで生まれるものではない。企業を取り巻く環境が益々複雑化し、業務のデジタル化、専門化・細分化が進む中で、昨今様々な「社内行事」（社員旅行や社内運動会など）が復活しているといわれる（日本経済新聞，2023.10.30）。わが国の企業組織におけるゲマインシャフト（共同社会）的な要素の重要性が今、改めて見直されているということなのであろう。テレワーク化に伴う組織文化の問題は決してゆるがせにできない課題というべきである。

以上、労働生産性、ウェルビーイング、組織文化の3つの視点からテレワークを考察し、各視点におけるインターナル・コミュニケーションの役割、機能、重要性について論じてきた。多層で複雑なインターナル・コミュニケーションの問題が「残ったまま」では、テレワークは戦略性を持ち、魅力にあふれ、組織文化を継承進化させる「新たな働き方」にはならない。テレワークを通勤コストや通勤負担の軽減、ワーク・ライフ・バランスや時間の有効活用などの視点に留めることなく、コミュニケーションの問題を入口として、組織のマネジメントレベルを引き上げる有効な経営戦略として位置付け、展開させなければならない。

5. テレワークのコミュニケーション問題にどう取り組むべきか

1990年代以降のICTの飛躍的かつ連続的な技術革新によって対面、同空間での業務に近い環境が実現し、その技術進歩は今後も止むことはないであろう。鶴（2023）はメタバース活用の可能性にまで言及し、「リモートの究極の限界を超えることを可能にするテクノロジーとしては最も注目すべきもの」（鶴，2023，p.248）と述べているが、過去四半世紀のICT技術の開発、普及のスピードを考えると、近い将来、メタバースを上回る技術が開発され、広く活用される可能性すら十分に考えられる。しかしながらコロナ禍以降のテレワークに関わる様々な調査において、上司、同僚、部下とのコミュニケーションが課題、デメリットの上位に挙げられている現実を踏まえれば、未知の技術について想像力を巡らす前に、まずは組織におけるコミュニケーションのあり方について考察し、テレワーク化によって具体的にどのような問題が生じるのかを整理しておくことが必要であろう。「コミュニケーションの問題」という問題設定は非常に幅が広く、曖昧である。コミュニケーションに関わる問題意識をあくまでも入口とし、組織内で展開される様々なコミュニケーションに要素分解して具体的

な対処法を各組織が検討し、実践と調整を繰り返していくことが、この厄介な問題へのアプローチとしては現実的であると思われる。

企業組織、職場におけるコミュニケーション—インターナル・コミュニケーション—は、企業目的を正しいプロセスによって達成するために行われる様々な情報やアイデア、意見、感情などのやり取りであり、メンバー間の相互協力と相互牽制が適切なバランスを保ち、アクティブで風通しの良い組織状態を保つという機能を持つ。組織内のあらゆる意思決定や業務遂行、組織改革やイノベーションはインターナル・コミュニケーションの質・量と密接に関わるといえるだろう。具体的には組織内の会議や打ち合わせ（周知連絡・知恵やアイデア出し・意思や方針の決定等）、多様な報告や相談、社内の様々な調整・連携・協力、何気ない会話や雑談も重要であり、さらにはOJTなどの実践教育や業績評価なども広い意味でのインターナル・コミュニケーションといえることができるのではない。これらのコミュニケーション行為は当然、同空間での業務が前提であり、物理的に離れた場所での行為は通信手段等を介してこれを補うものであった。テレワーク化が進めば、そのすべてのコミュニケーション行為には様々な制約が生まれる。その制約を少しずつでも改善し、対応していくためには一つ一つの行為に分解し、あるいは複数行為の混合を意識しながら、当該組織に適合した具体的な対応策を検討し、実践の中で調整していくほかはない。「コミュニケーションの問題」として大きな括りで捉えている限り、実効性のある解決策を見つけることは困難であり、「新たなコミュニケーション技術が開発され、普及すれば解決できるのではないか」という最新技術や未知の技術への期待が相対的に大きくなる分、現実的な改善はむしろ遠のき、課題として残り続けるのではないだろうか。

6. テレワークの更なる可能性

鶴（2023）の強調する通り、テレワークの拡充が日本の企業組織における情報コーディネーションシステムを抜本的に見直す機会となればこれは大きな変革に繋がるものであり、労働生産性の向上のみならず、経営全般に関わるマネジメントシステムや働き方にもプラスの影響をもたらすものと思われる。本稿では最後に別の視点から今後のテレワークの可能性について補論的に述べておきたい。

一つは高年齢者雇用の視点である。2020年4月施行の「改正高年齢者雇用安定法」により70歳までの就業確保が努力義務となった。現状では65歳までの就業は確保されているものの、65歳から70歳までの5年間についてはほとんどの企業において具体的な取り組みはこれからという状況である。世界で最も高齢化が進んでいるわが国では生産年齢人口の顕著な減少が続き、人手不足が深刻さを増しつつある。労働市場の変化に対応するためにも、増加する高齢者を就業者として積極的に活用していくことは極めて重要なテーマとなっている。2021年に静岡県内の45～60歳未満の労働者に対して実施したアンケート調査⁴によれば65歳以降の働き方として「時間や日数が自由に選べる」「自宅から職場が近い」「健康を損なわない」などのポイントが重視され、労働日数、労働時間の希望として「週5日勤務」はフルタイム、短時間合わせて33.8%であり、半数以上の56%は週3～4日の勤務（フルタイムまたは短時間）を望んでいる（富田，2022）。当該調査ではテレワークに関わる質問は設定していないが、自宅や近隣のワークスペース等でのテレワークは高齢期の望ましい働き方として有効なスタイルになり得ると考えられる。70歳までの就業確保を努力義務化する法改正の過程で、「高齢期のテレワーク」はほとんど意識されていなかったが、就業時間の短縮や通勤負担の軽減、高齢期

4 公益財団法人静岡県労働者福祉基金協会「10年後の高年齢者の働き方」調査研究における労働者に対するアンケート調査である。2021年6月にWEB調査により実施し、549人から回答を得た。

における適正な質・量の業務という視点から改めて検討する意義はあるといえよう。

二つ目は現役世代における副業や兼業の拡充に関しても、テレワークの導入は有効ではないか、という視点である。今後、労働者個人のキャリア自律に向けて、副業や兼業を認める動きは活発になっていくと予測されるが、本業、副業それぞれを相互に支障なく、スムーズに進めるためには、テレワークの広がり、テレワーク環境の充実が欠かせないものとなるであろう。また現在、盛んに喧伝されるリスクリングの取り組みを社会全体に拡充するに当たってもテレワークは大きな役割を果たすことになると思われる。

テレワークを活用した高年齢者雇用の推進及び副業・兼業・リスクリングの拡充という今後の雇用労働をめぐる新たな課題においても、インターナル・コミュニケーションの問題への十分な配慮と現場レベルでのきめ細かい対応が常に求められる。既に示した労働生産性、ウェルビーイング、組織文化という3つの視点からもインターナル・コミュニケーションの問題を未解決の課題のままにしておくことはできない。

ここまでテレワークに関わる論を進めてきたが、当然のことながらテレワーク化がほとんど不可能と思われる仕事は数多く存在する。しかしテレワーク化は到底不可能と思われるような仕事 (job) であっても、すべての作業 (task) をオフィスや事業所でやらなければならないわけではない。企業組織のあり方、マネジメントシステムやワークスタイルをコロナ禍後の新しい時代に相応しい形へとモデルチェンジする必要性は多くの組織が感じているのではないか。その際に業務のテレワーク化は経営側、労働者側双方にとって、また様々なステークホルダーにとっても重要な意味を持つ。テレワークが新たなワークスタイルとして社会に一定程度定着し、より質の高いものになっていくためにも、組織内のコミュニケーションの問題を課題のままにすることなく、各職場に適合する形をきめ細かく検討していくことが求められている。

参考文献

ブルームバーグ (2023.5.17). イーロン・マスク氏、在宅勤務を批判

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2023-05-17/RUSBK7T0G1KW01> (最終アクセス 2023 年 10 月 25 日)

厚生労働省 (編) (2021). 令和 3 年版労働経済白書 日経印刷

日本経済新聞 (2023.10.30). 経営の視点／編集委員 中村直文 (2023 年 10 月 30 日付 p.7)

パーソル総合研究所 (2023). 第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework-survey8.pdf> (最終アクセス 2023 年 10 月 25 日)

労働政策研究・研修機構 (2018.12). Business Labor Trend 2021 6. 独立行政法人労働政策研究・研修機構

労働政策研究・研修機構 (2021.6). Business Labor Trend 2021 6. 独立行政法人労働政策研究・研修機構

労働政策研究・研修機構 (2021.12). Business Labor Trend 2021 12. 独立行政法人労働政策研究・研修機構

柴山 慎一・清水 正道・中村 昭典・池田 勝彦 (2018). 先進事例にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション——理念・ビジョンの浸透プロセスにおける「自分ごと」の重要性—— 広報研究, 22, 25-39.

総務省 (2010). テレワークの動向と生産性に関する調査研究

https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h22_06_houkoku.pdf (最終アクセス 2023 年 10 月 25 日)

総務省 (2017). ICT 利活用と社会的課題解決に関する調査研究 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社委託) https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h29_06_houkoku.pdf (最終アクセス 2023 年 10 月 25 日)

高柳 直弥・粟津 重光 (2014). インターナル・コミュニケーションの道具としての企業博物館と企業のアイデンティティ 広報研究, 18, 50-64.

- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*, William Morrow. 徳山二郎 (監修). 鈴木健次・桜井元雄他訳 (1980) 第三の波
日本放送出版協会
- 富田 晋司 (2009). わが国企業組織における内部コミュニケーションの問題点——危機の本質と再生への課題——
広報研究, 13, 49-59.
- 富田 晋司 (2011). 内部コミュニケーションに関する考察——組織の合理性および関係性に関する問題整理——
広報研究, 15, 53-65.
- 富田 晋司 (2022). 勤労者調査. 10年後の高年齢者の働き方 勤労者の人生設計と企業・労働組合の関わりに関する調査研究, pp.6-19 公益財団法人静岡県労働者福祉基金協会
- 鶴 光太郎 (2023). 日本の会社のための人事の経済学 日本経済新聞出版
- 山崎 方義 (2016). B to B企業におけるインターナル・コミュニケーションの研究——B to B企業調査による比較—— 広報研究, 20, 122-135.

【著者連絡先】 富田晋司：tomitas@mug.biglobe.ne.jp

Consideration of Communication Issues in the Process of Telework Practice: Status of Introduction and Practice, Issues and Internal Communication

Shinji TOMITA

(Association of Laborers' Welfare Fund of Shizuoka Prefecture)

Abstract

The introduction of telework in the workplace has expanded significantly as an emergency response to COVID-19 pandemic, but various issues remain due to a lack of preparation. The biggest challenge was communication issues during telework. In order to further promote telework after COVID-19 pandemic, it is necessary to consider realistic countermeasures for communication issues. Telework needs to be approached as part of strategic management rather than a worker welfare measure. In this paper, we look back at the background of telework, survey the merits, demerits, and challenges of telework based on research results, and examine methods of approaching communication issues.

Key words: Telework, Internal Communication, Labor Productivity, Well-being, Organizational Culture