

出社回帰は正解か

「見せる」コミュニケーションによるテレワーク時の組織最適化

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 上席主任研究員

小林祐児

上智大学大学院 総合人間科学研究科 社会学専攻 博士前期課程 修了。

NHK 放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、
2015年よりパーソル総合研究所。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究を行う。
専門分野は人的資源管理論・理論社会学。

著作に『罰ゲーム化する管理職』(集英社インターナショナル)、『リスクリングは経営課題』(光文社)、『早期退職時代のサバイバル術』(幻冬舎)、『残業学』(光文社)『転職学』(KADOKAWA)など多数。

CONTENTS

本日のアジェンダ

01 テレワークの状況

02 「組織」の解像度を上げる

03 「コミュニケーション」の解像度を上げる

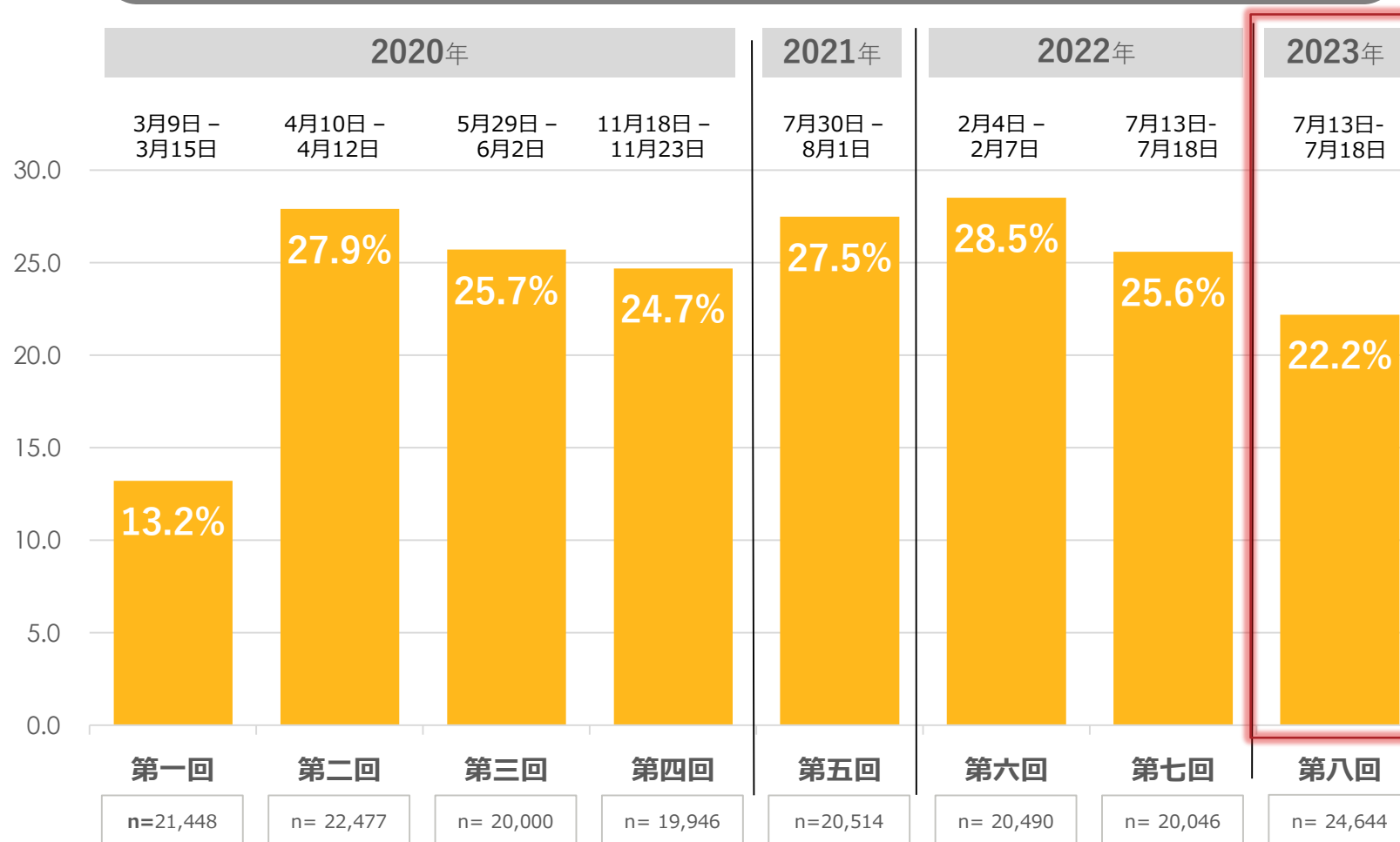
04 「見せる」コミュニケーションとは

下がってきたテレワーク実施率

パーソル総合研究所
第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査

【全国】 従業員のテレワーク実施率 推移

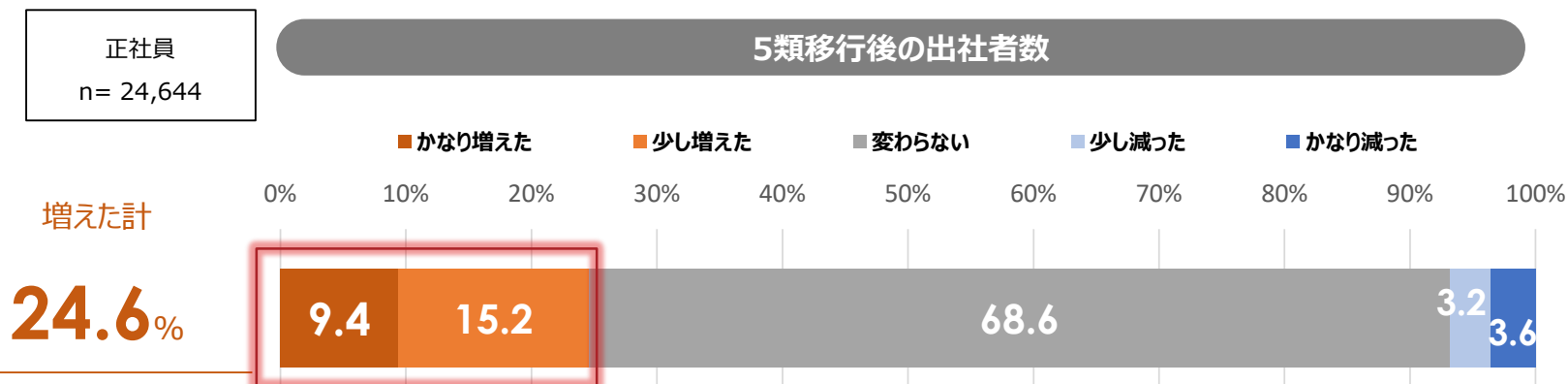
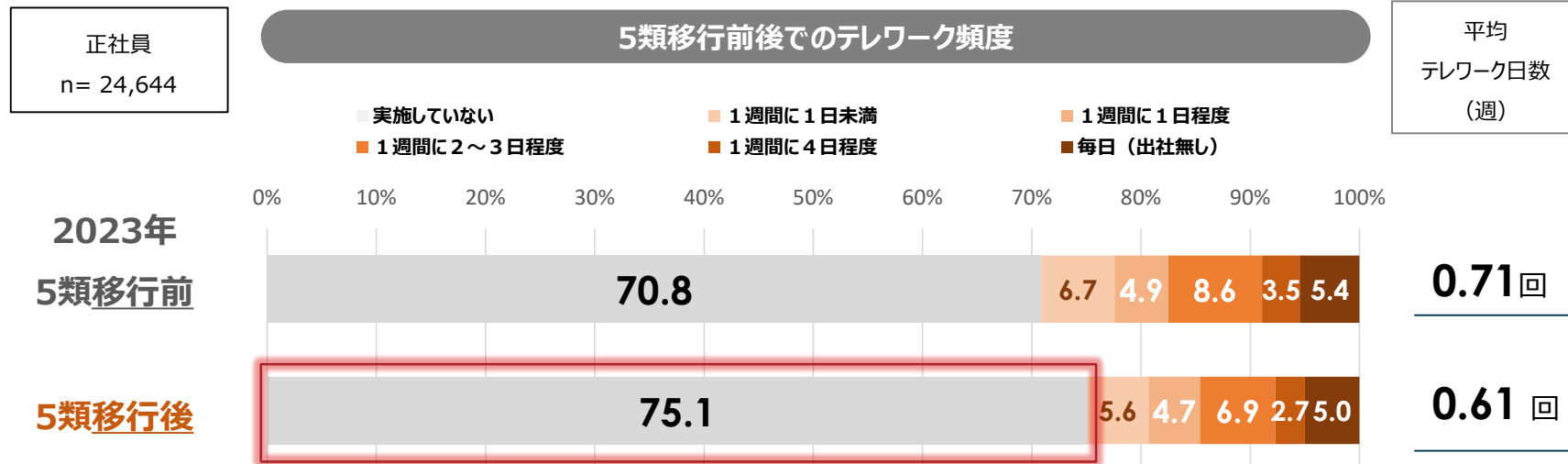
正社員ベース



5月のコロナ5類移行後、明確に「出社増」

パーソル総合研究所

第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査



テレワーク継続意向は過去最高

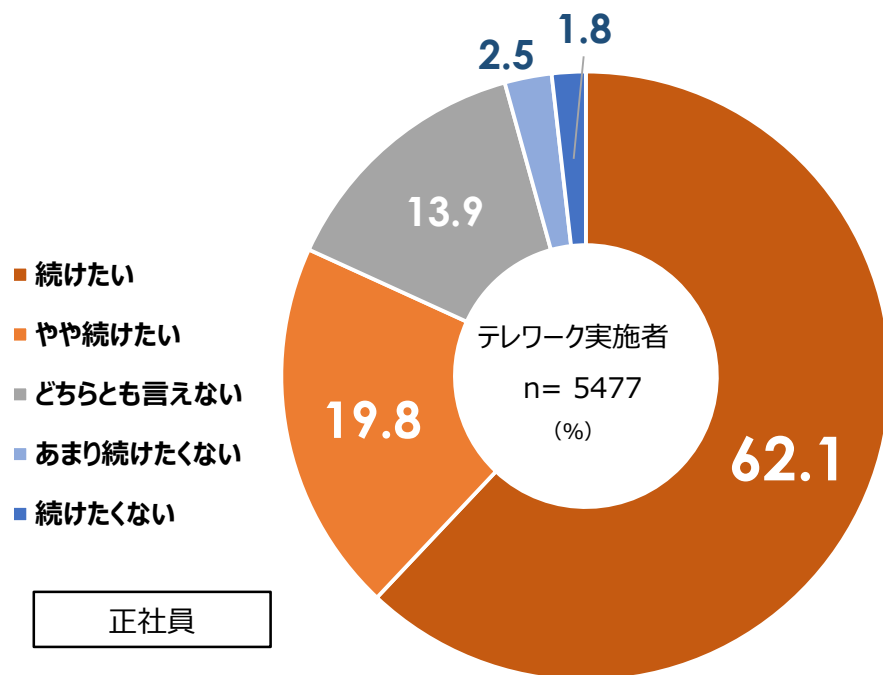
パーソル総合研究所

第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査

テレワーク実施者のテレワーク継続希望意向

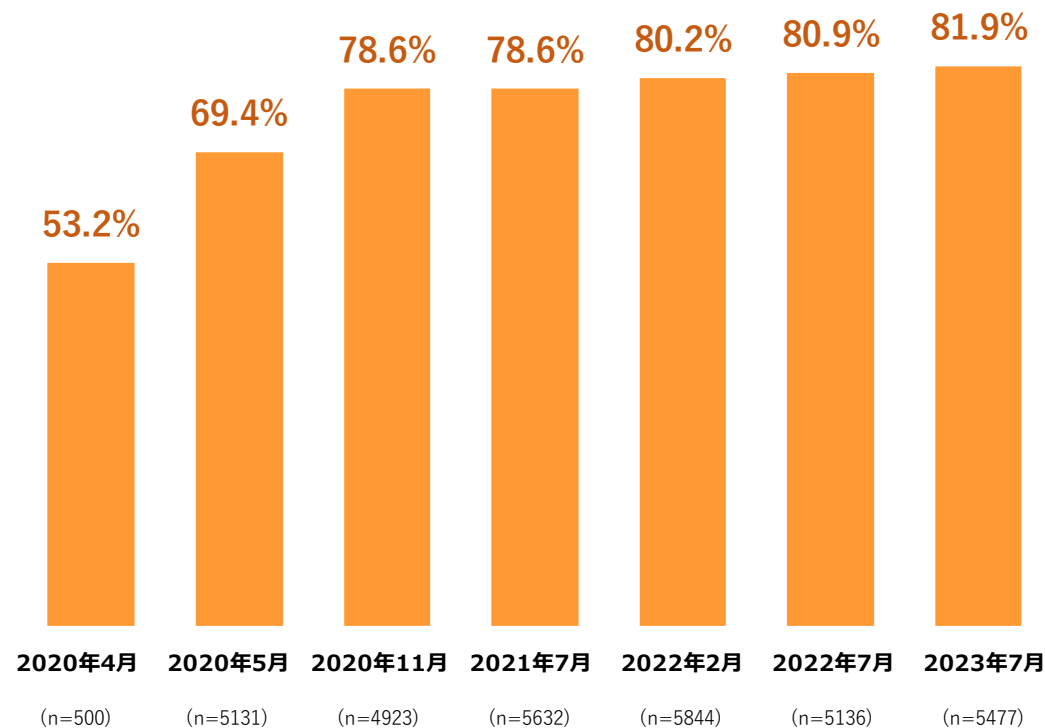
今後も、テレワークを続けたいですか。続けたくないですか。

続けたい計 **81.9%**



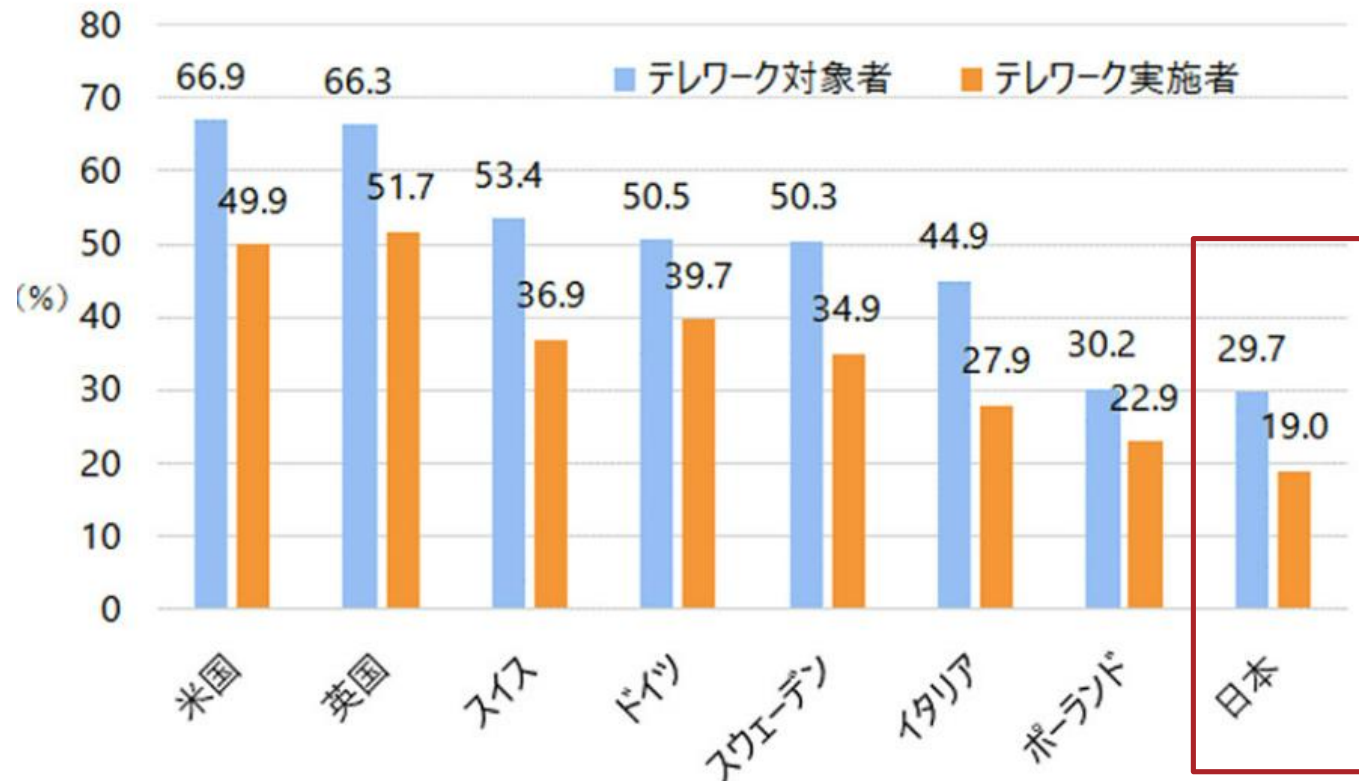
テレワーク実施者のテレワーク継続希望意向 推移

正社員



海外の動向

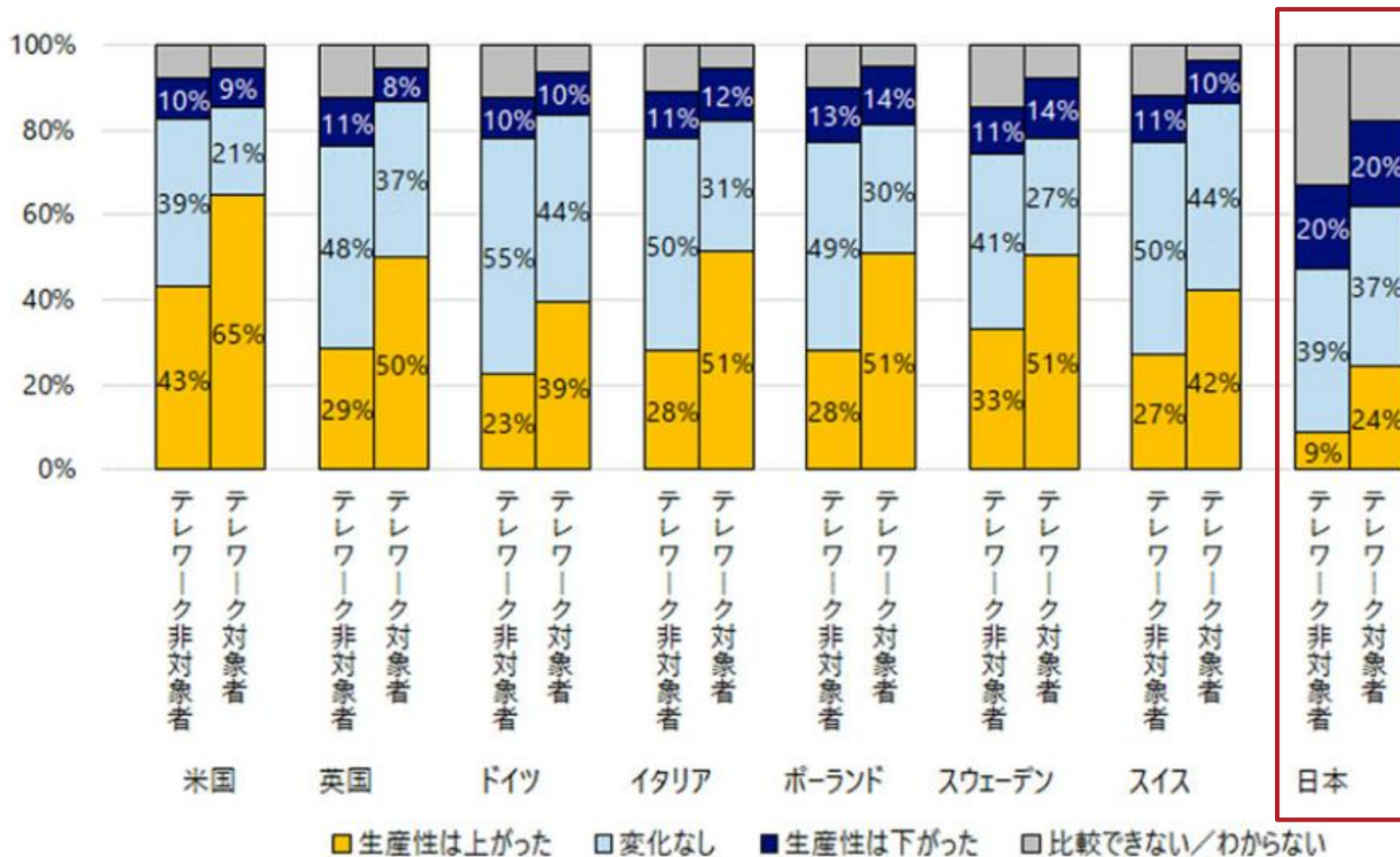
先進各国と比べて低いテレワーク実施率



出所) NRI「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」(2022年7~8月)
注) テレワーク実施者とは、過去1か月に最低1日はテレワークをした人の比率

海外の動向

テレワーク実施者の方が主観的な生産性の伸びを感じている



出所) NRI「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」(2022年7~8月)

■ RTO(Return To Office)の流れと離職の増加

- ✓ ZOOM、Amazon、Windows、テスラ、ゴールドマンサックス、ドイツ銀行、…企業が相次いで「出社回帰」命令。
- ✓ それに反発するように、Great Resignation(大退職時代)、Quiet Retire(静かな退職)のトレンド、ストライキ・デモ

■ 研究動向

- ✓ 他者との相互依存性が強い仕事の従業員は、テレワーク中に高い感情的疲労を経験する。また、テレワーク中に職業的孤立を経験した従業員は、感情的疲労を経験する。

Lyndon, S., Rokadia, H. & Navare, A. (2023). Dark side of teleworking: impact of initiated interdependence, professional isolation and psychological detachment on emotional exhaustion. Evidence-based HRM, doi.org/10.1108/EBHRM-02-2022-0040)

- ✓ 現場の組織チームでは、バーチャリティと チーム効果性の間に明瞭な関連が見られない、もしくは関連性が低い。

Purvanova & Kenda (2022) Hülsheger, Ute R., Neil Anderson, and Jesus F. Salgado. "Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research." *Journal of Applied psychology* 94.5 (2009): 1128.

- ✓ テレワークの経験は、特にワークライフバランスを介して、直接的・間接的に幸福感にプラスの影響を与える。

Urien, Begoña, and Amaya Erro-Garcés. "Do you prefer logging in? The relevance of the experience of telework for well-being." *Employee Relations: The International Journal* (2024).

テレワークを考える上でのポイント

基本は、[職務特性]×[新入社員の割合]×[採用競争力]で考えるべき、だが…

テレワーク・出社は、あくまで働き方の「形式」

働き方 = [形式] × [どう働くか]

場所
機器
時間

具体的な働き方
コミュニケーション
の創意工夫/
適応行動

この4年、何百回と聞いてきた議論

「結局テレワークはうちの会社には合わない・難しい」

「テレワークじゃイノベーションが起こらない」

「テレワークでも仕事できてるんだからいいじゃないですか」

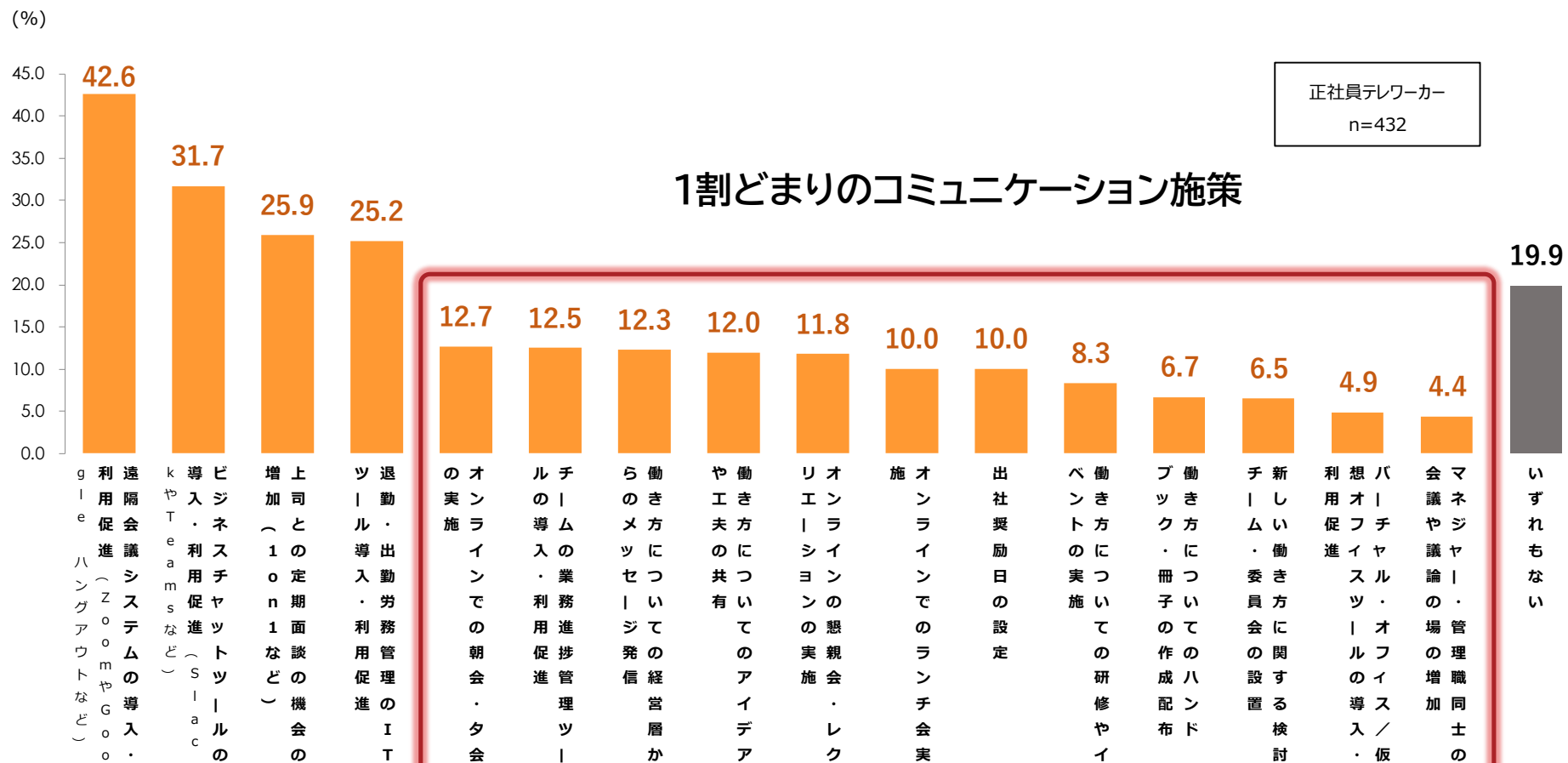
働き方 = [形式] × [どう働くか]

これらはすべて「場所」=形式の問題しか考えていない

「どう働くか」の創意工夫をしないままの「形式決定論」

「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)



考える上でのポイント

どう働くかをきちんと考えるために、ここの解像度を上げる

働き方 = [形式] × [どう働くか]

組織
コミュニケーション

CONTENTS

本日のアジェンダ

01 テレワークの状況

02 「組織」の解像度を上げる

03 「コミュニケーション」の解像度を上げる

04 「見せる」コミュニケーションとは

「一斉在宅」期

一斉在宅・一部出社



「まだらテレワーク」期

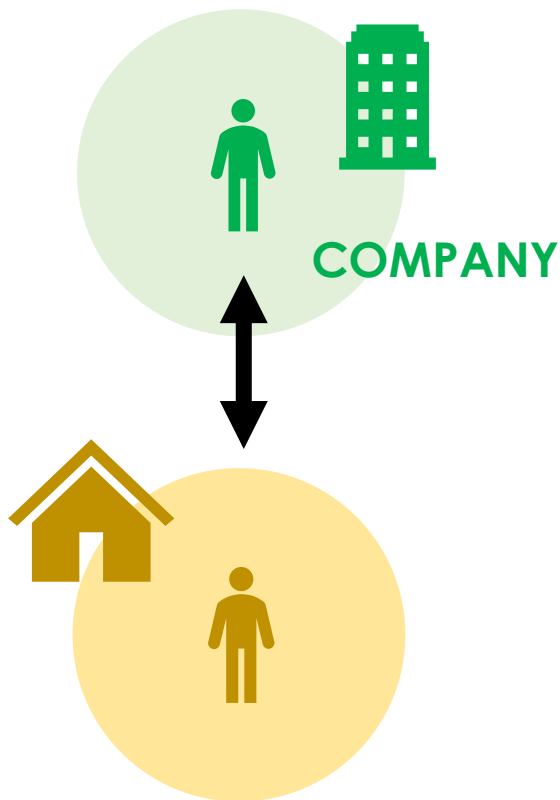
一部出社・一部テレワーク



「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

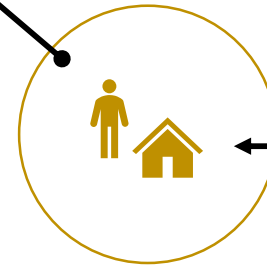
一部出社・一部テレワーク

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

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.

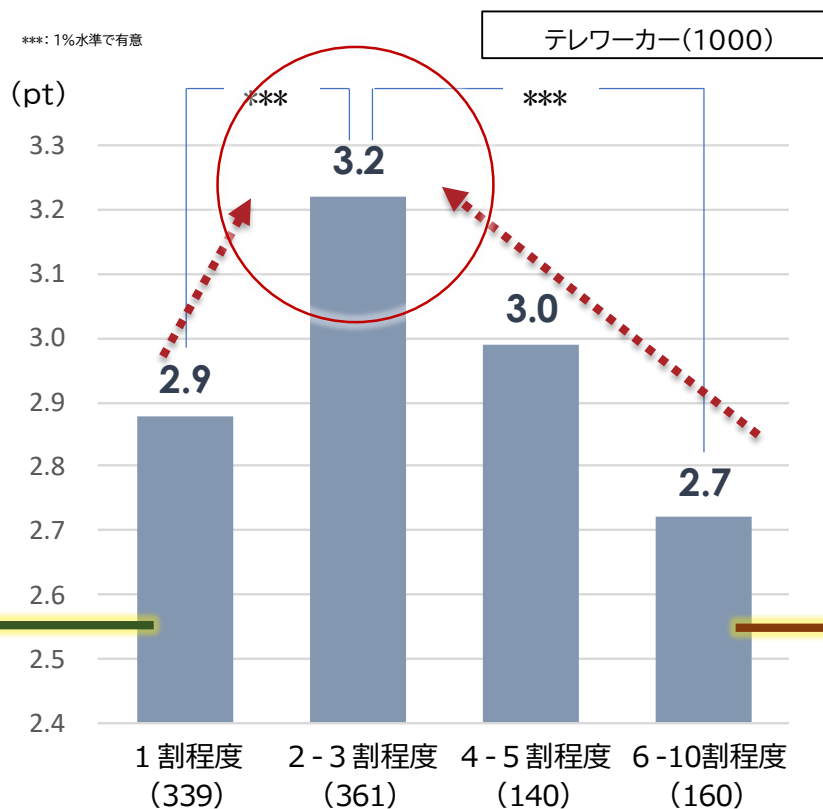
Stouffer, S. A., E. A. Suchman, L.C. Devinney, S.A. Star, and R. M. Williams. 1949. The American Soldier Volume I: Adjustment During Army Life. Princeton University Press

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

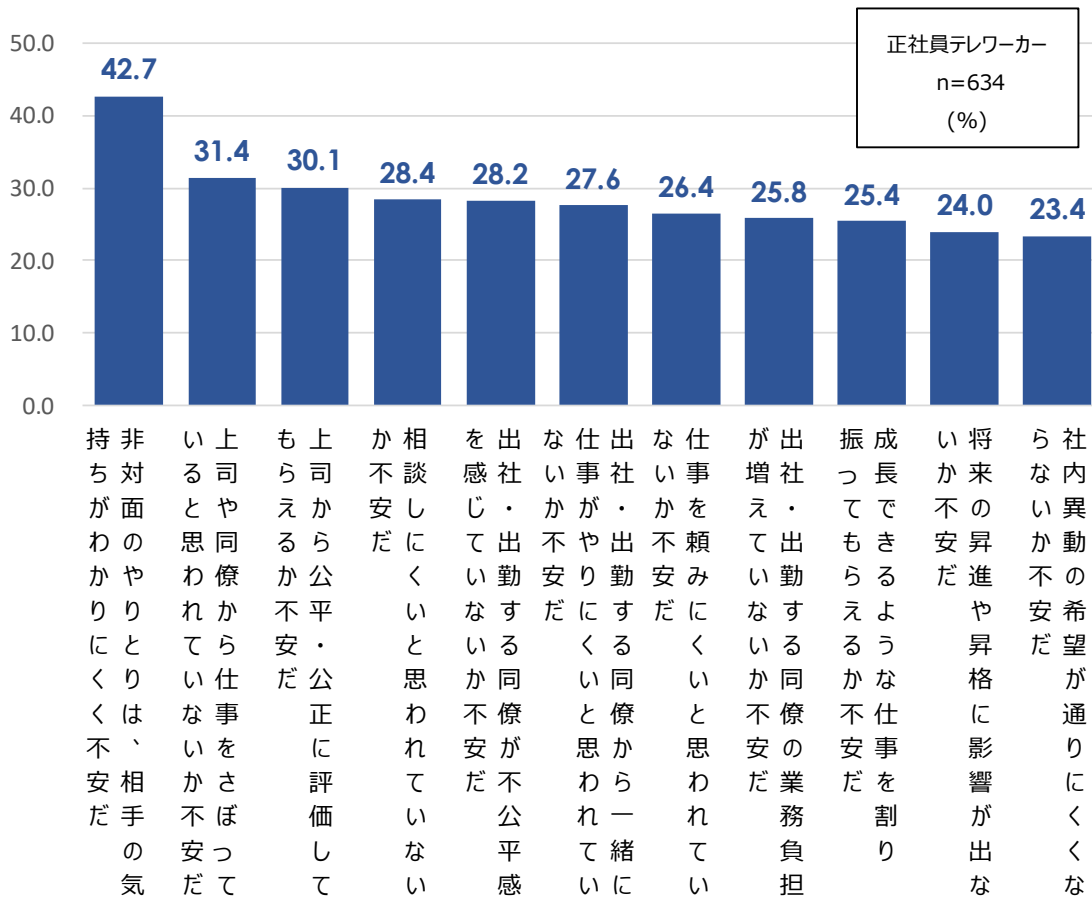
職場のテレワーカー比率

テレワークしているときの不安感…「増大」

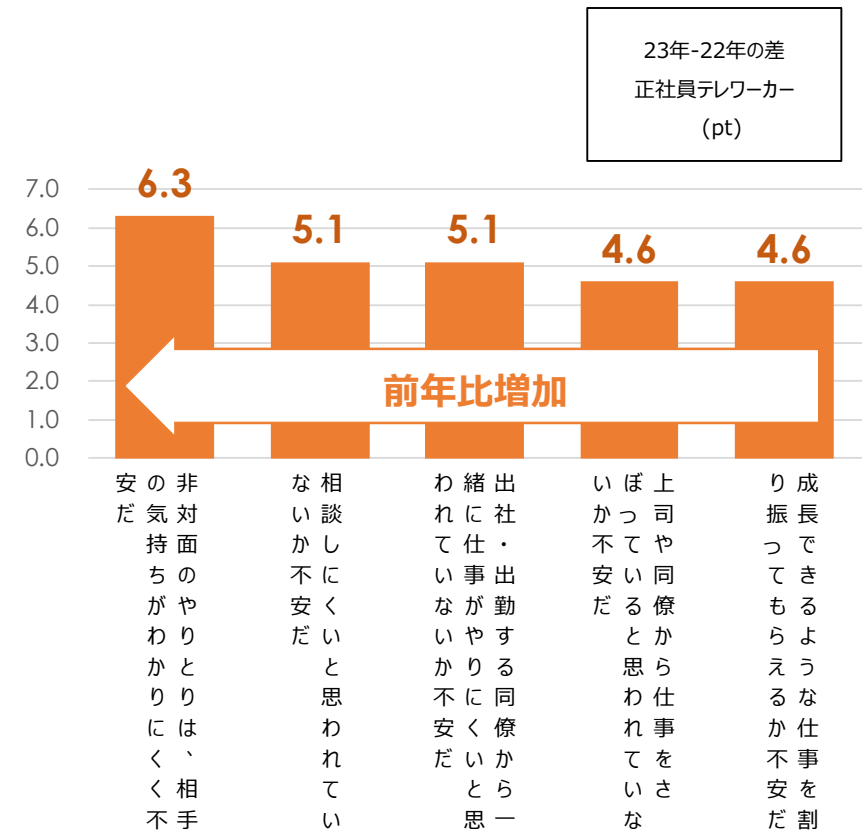
パーソル総合研究所

第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査

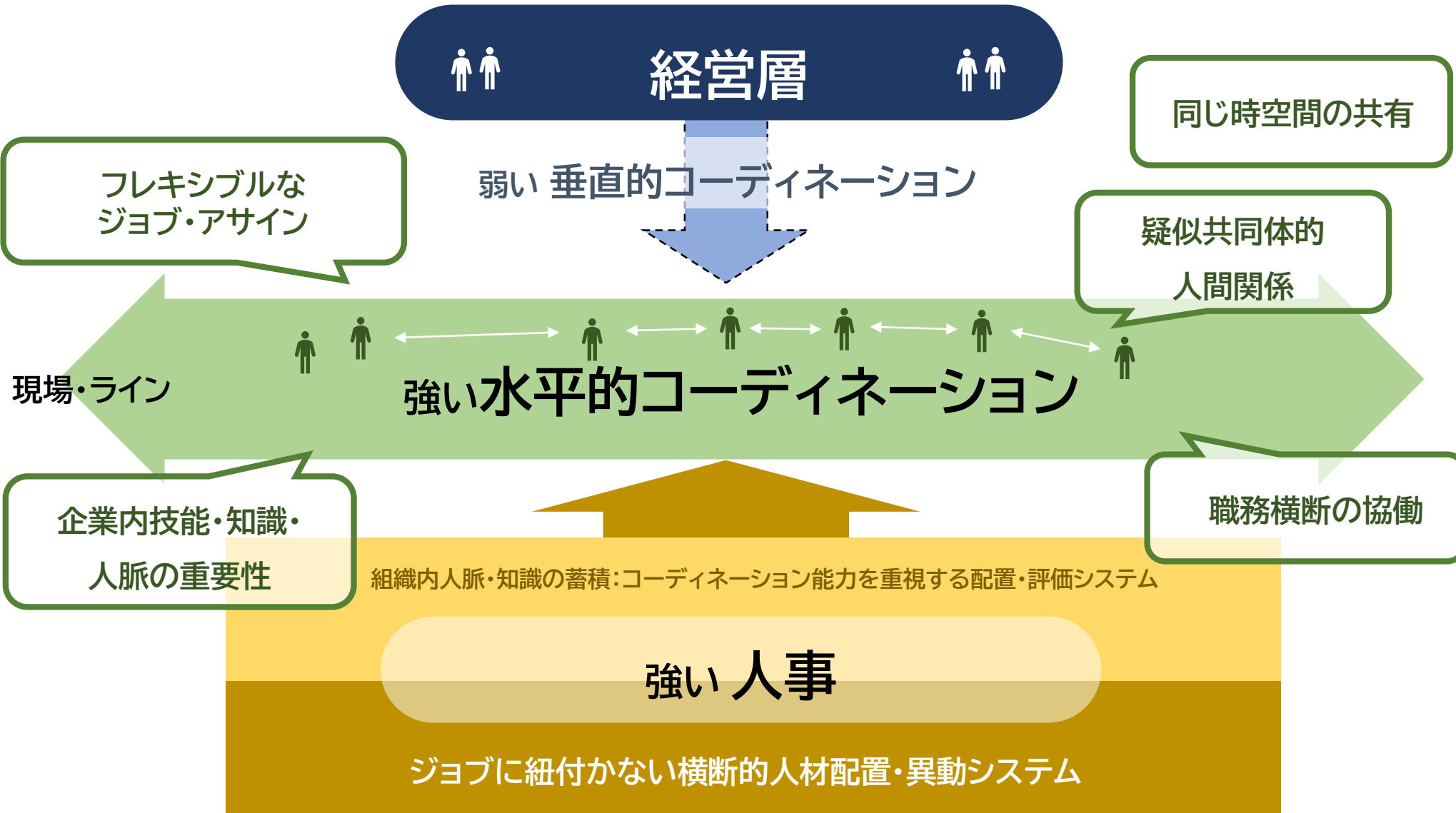
テレワーク時の不安感



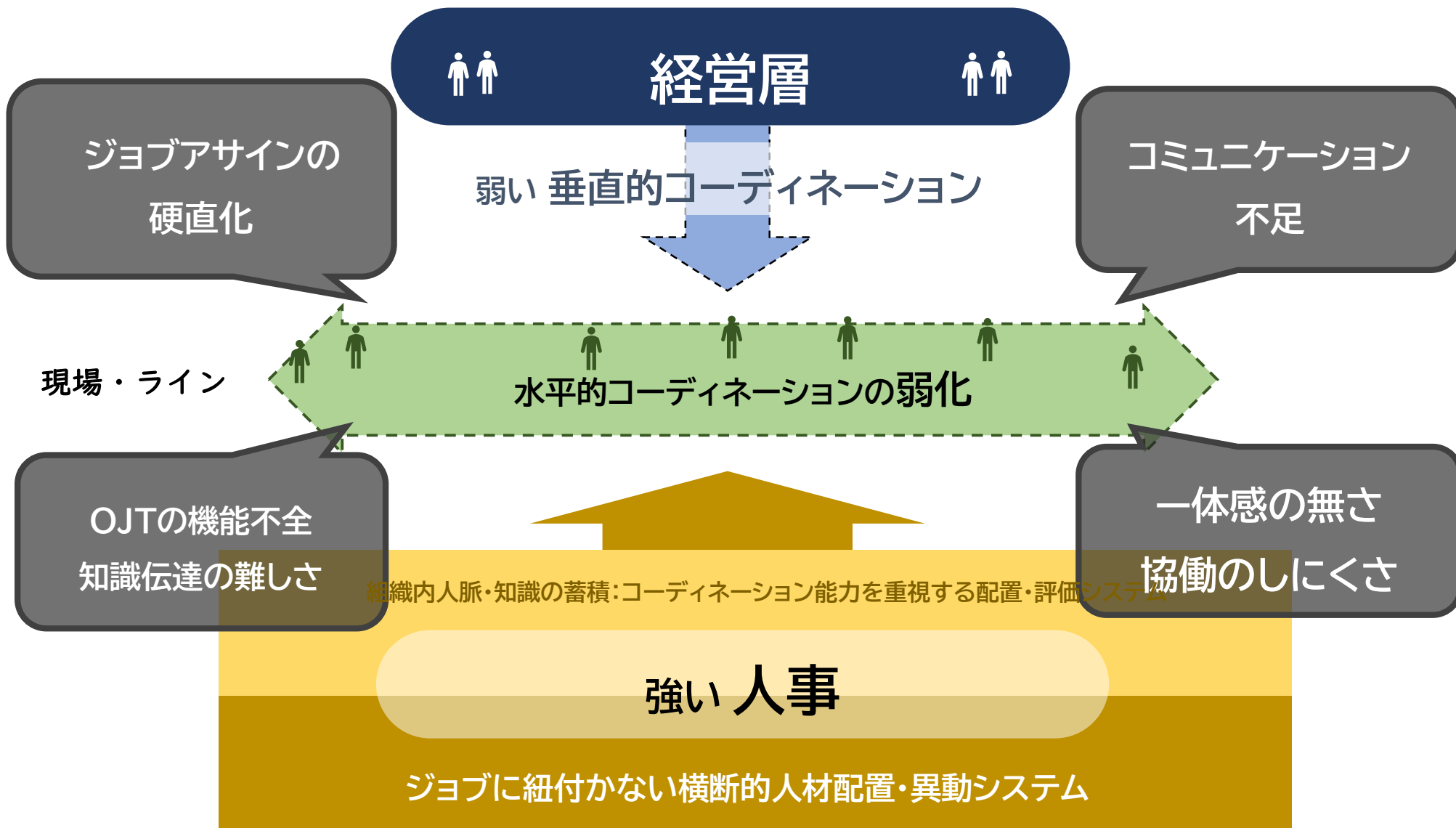
不安感 前年比較 (抜粋)



日本の職場の一般的特徴



日本の職場 × テレワーク



CONTENTS

本日のアジェンダ

01 テレワークの状況

02 「組織」の解像度を上げる

03 「コミュニケーション」の解像度を上げる

04 「見せる」コミュニケーションとは

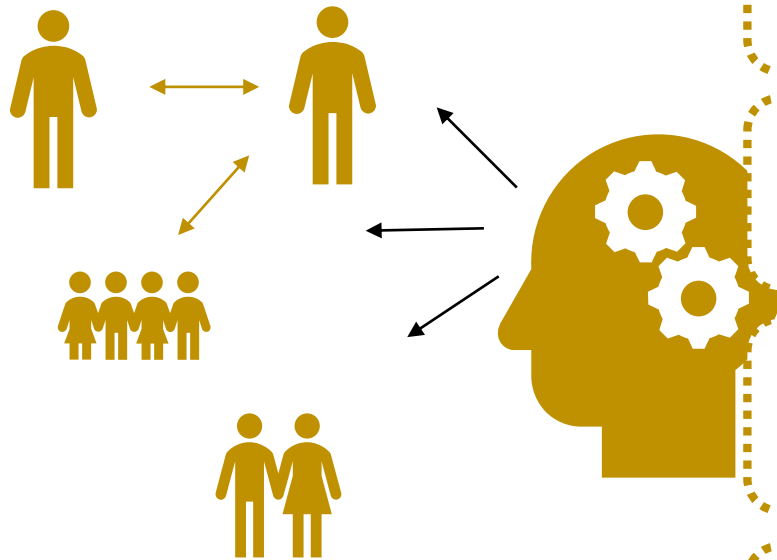
改めて問う

テレワーク・コミュニケーション
の”何”が問題なのか？

オフィスに皆がいる働き方

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

オフィス



あ、また新人が先輩に
詰められているな

あの顧客、炎上中だな

あのチームとあのチームは
うまく協働できているな

あの人とあの人は…

+

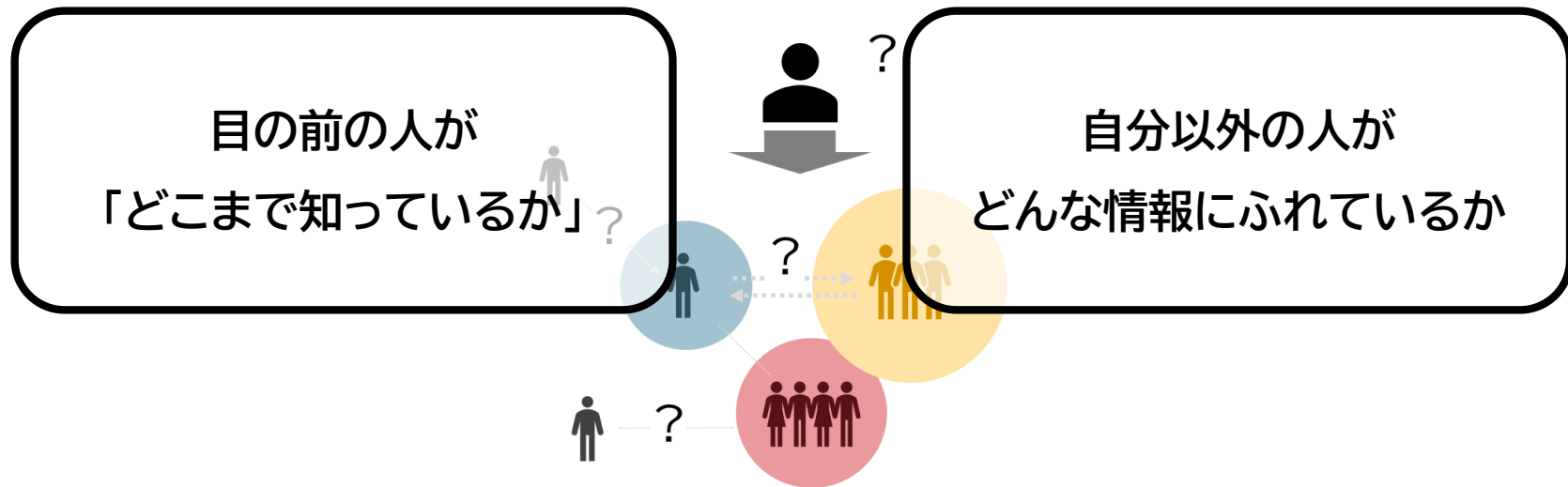
Point

これらのことを
みなも知っていそう
気づいていそうだな

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

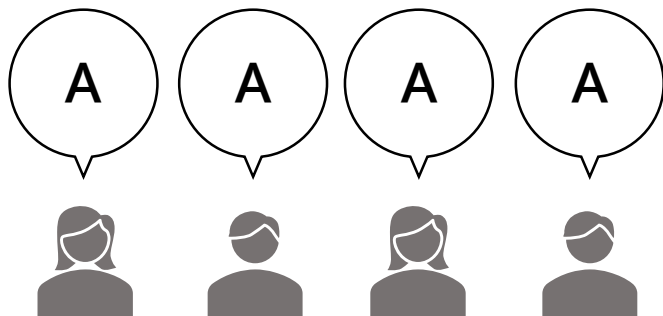
「組織の知識についてのメタ認知」が失われる



知識の共有状態

“共通性”

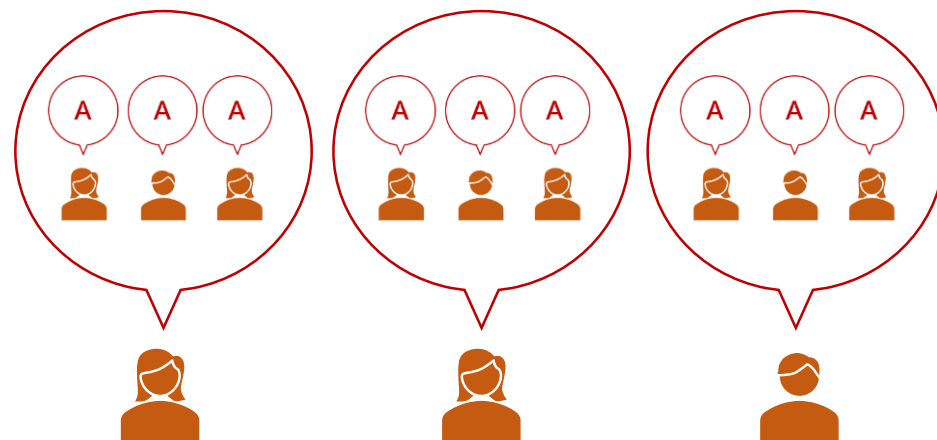
情報・知識・信念を
共有して持っていること



知識の共有状態についての知識

“共有性”

「情報・知識・信念を共有している」
という信念を
共通して持っていること

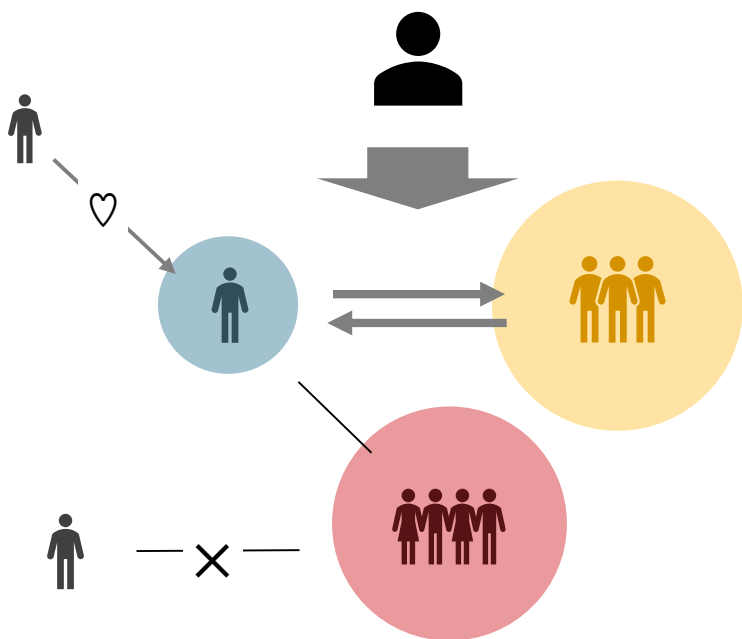


参考: 橋本博文. "相互協調性の自己維持メカニズム." 実験社会心理学研究 50.2 (2011): 182-193.

さらに、日本人のコミュニケーションにはある「特徴」がある

日本人：地図型知性

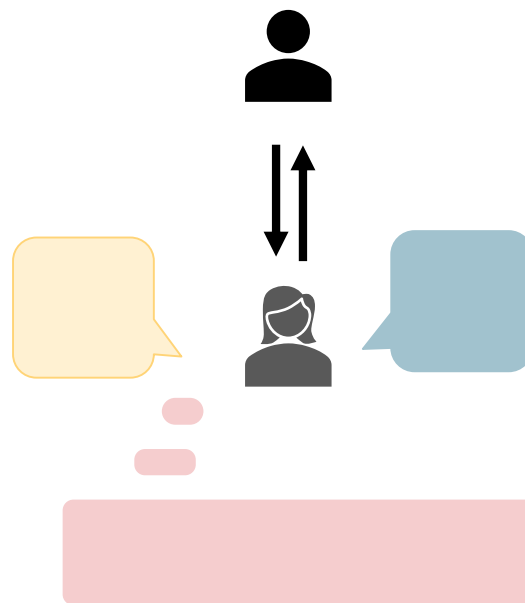
関係性検知を核とした社会的知性
誰が誰とどのような関係にあるかという
「関係性の地図」を作り出す能力。



山岸俊男「信頼の構造: 心と社会の進化ゲーム」

アメリカ人：ヘッドライト型知性

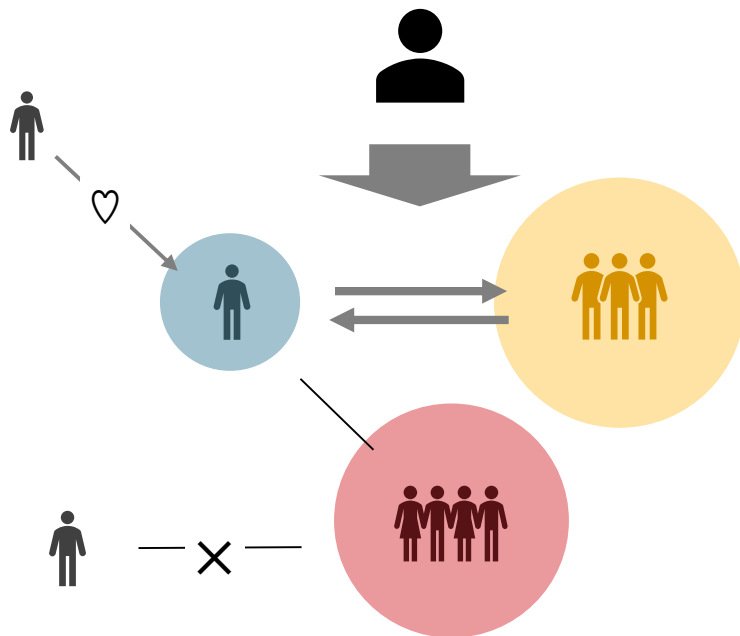
その人の状況・価値観や態度といった
「人間性」を検知する社会的知性。
関係性がないとき、いかに判断し
適切な行動がとれるか



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…

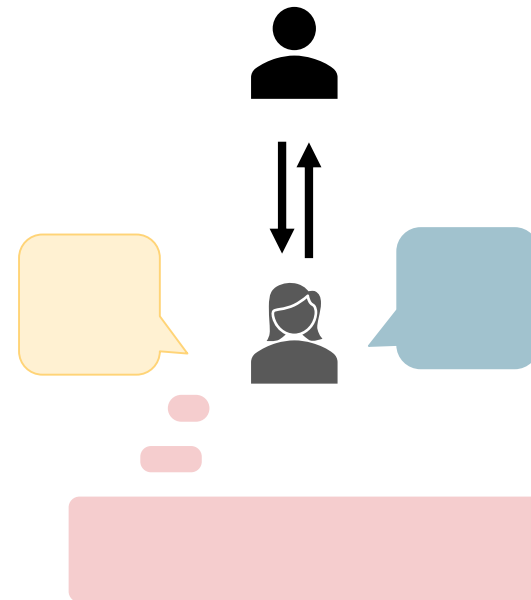
関係性についての情報を頼りに、
「安心」してコミュニケーションする



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

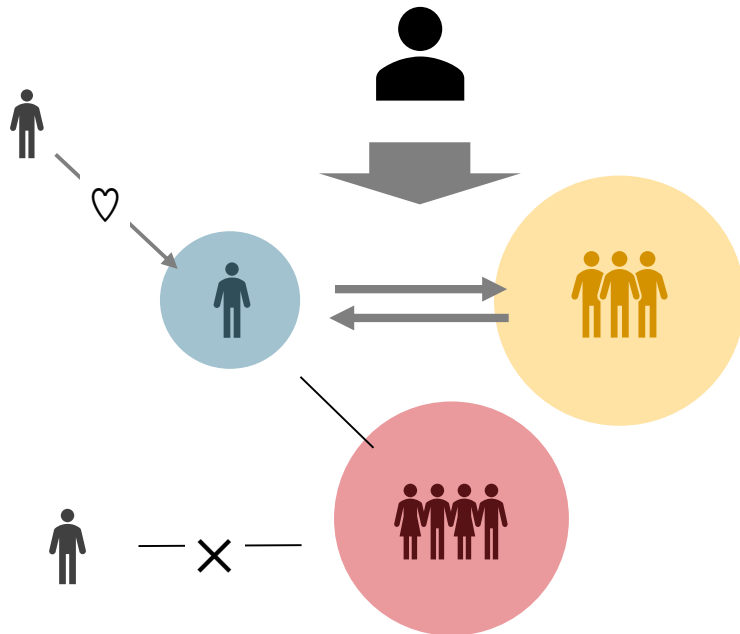
「人となり」を「信頼」して
コミュニケーションする



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

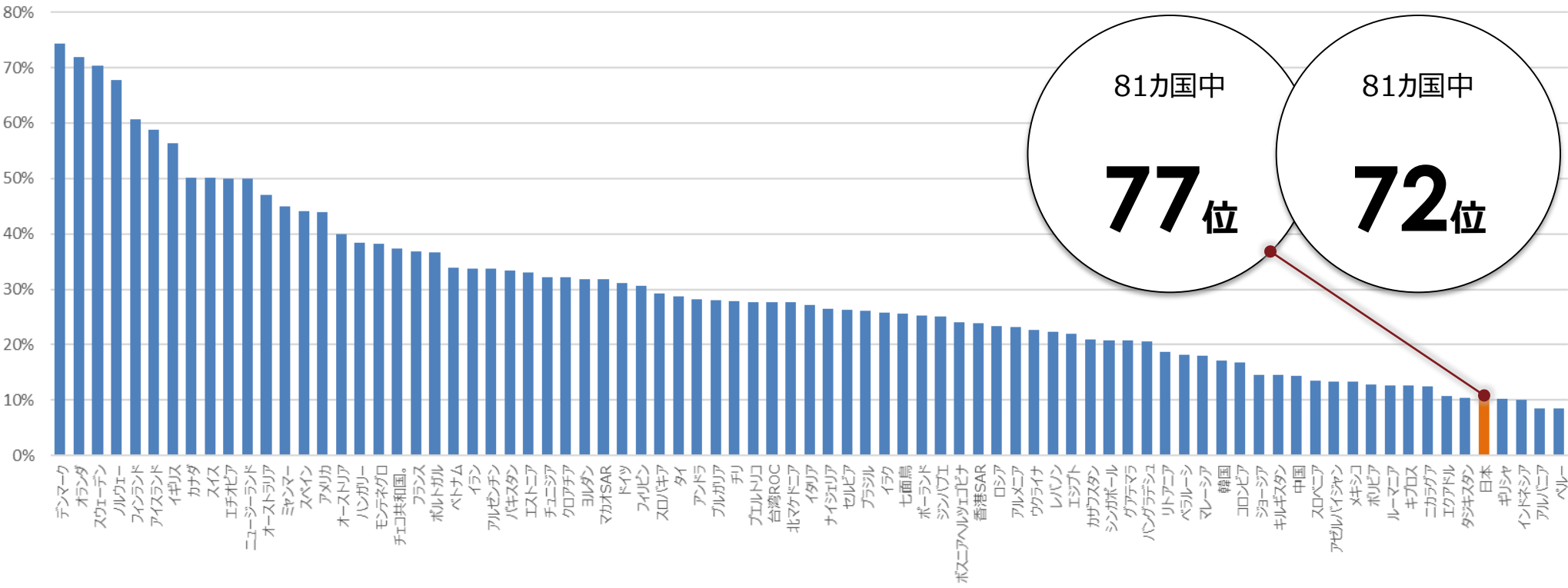
World Values Survey Wave 7: 2017-2020より筆者作成

男性

女性

81カ国中
77位

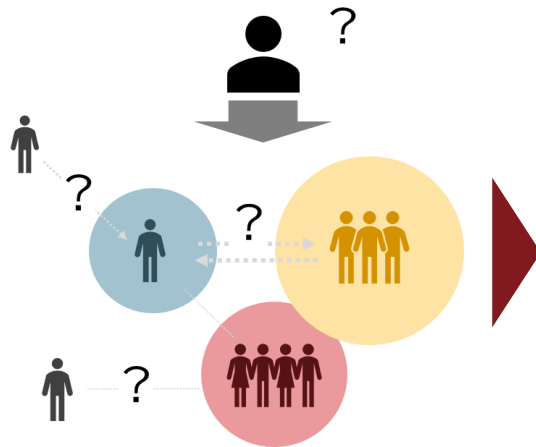
81カ国中
72位



関係性の地図への「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」**を招きやすい



チームワーク不全・効率性の低下

部門間コラボレーションの減少

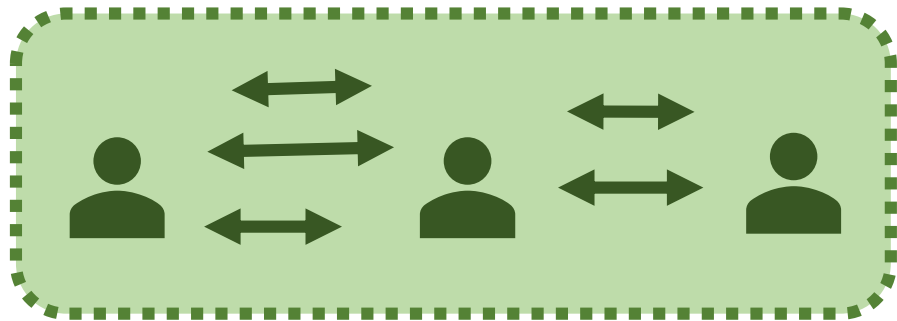
新人オンボーディングの失敗



ではどうするか

日本の職場 × テレワーク

「雑談」の機会 1on1 朝会・昼会



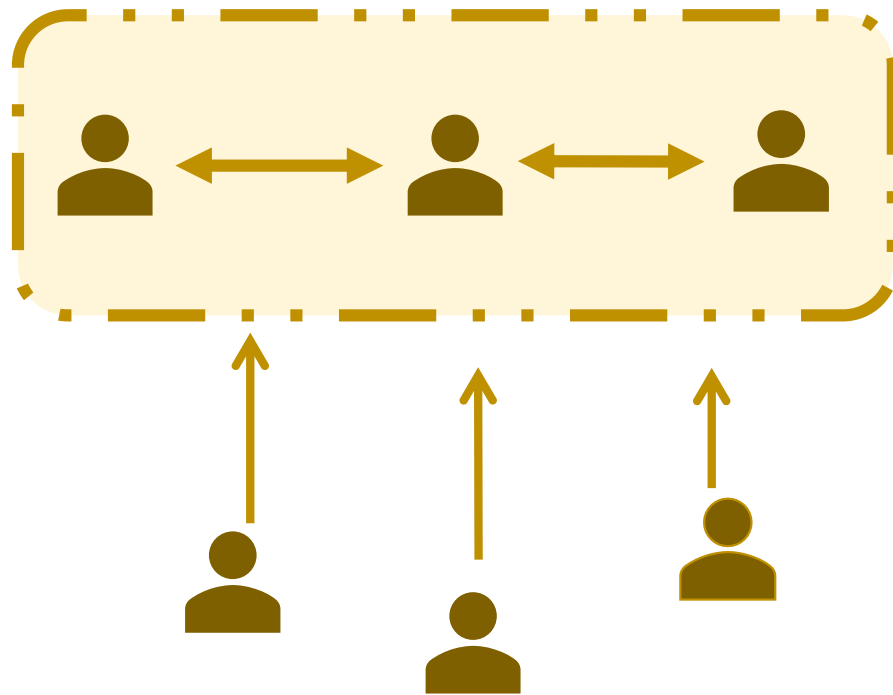
多くの組織は、
コミュニケーションを

「増やそう」とする

それだけでは不十分／限界がある

必要な発想

直接コミュニケーションしている人

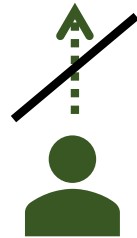
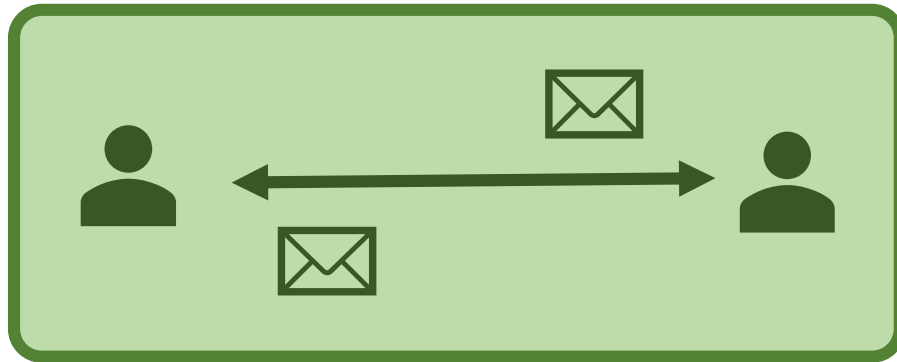


やりとりを
「見せる」

コミュニケーションに参加していない人

「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

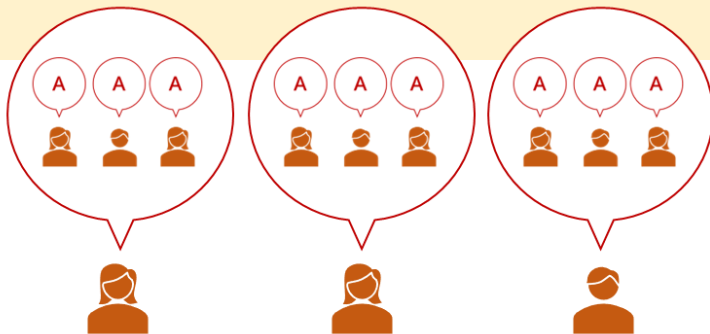
- 一般的な「コミュニケーション」イメージ
- パーソナルコンピュータの情報理論原理
(フォン・ノイマン John von Neumann)

「見せる」コミュニケーション

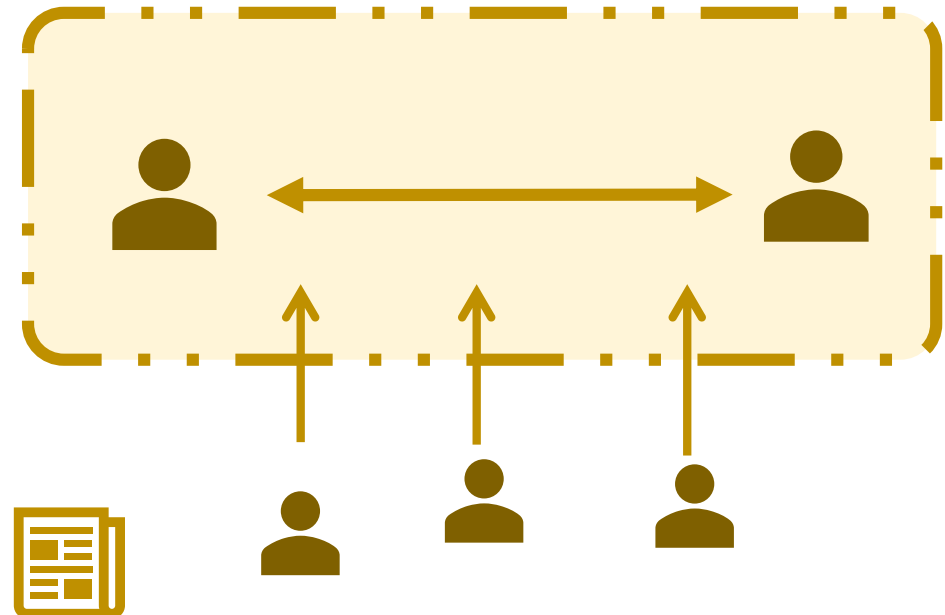
やりとりしている人の「外」から
コミュニケーションが「見える」

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

➔ 「共通性」と同時に「共通性」を与える



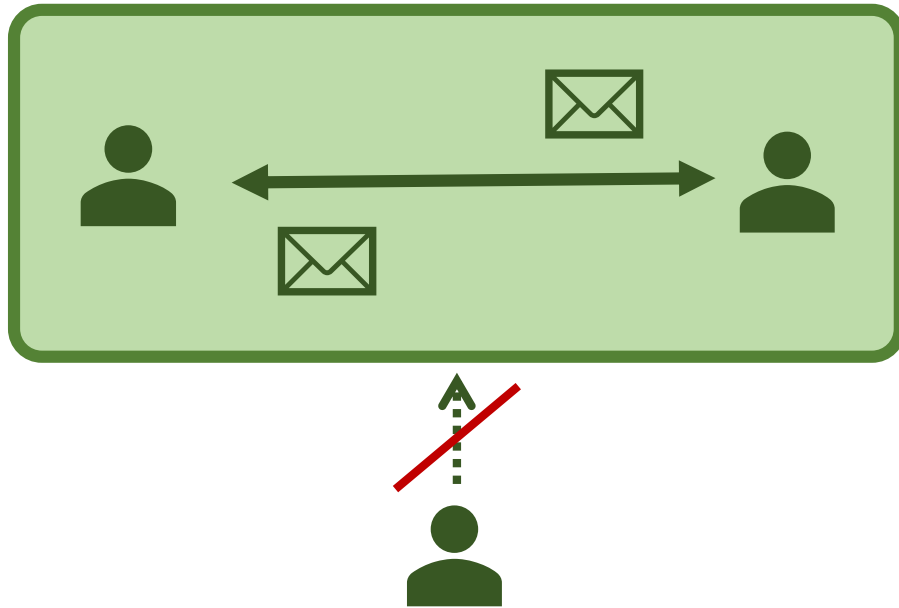
「回覧」モデル



例: マス・メディア、新聞、回覧板

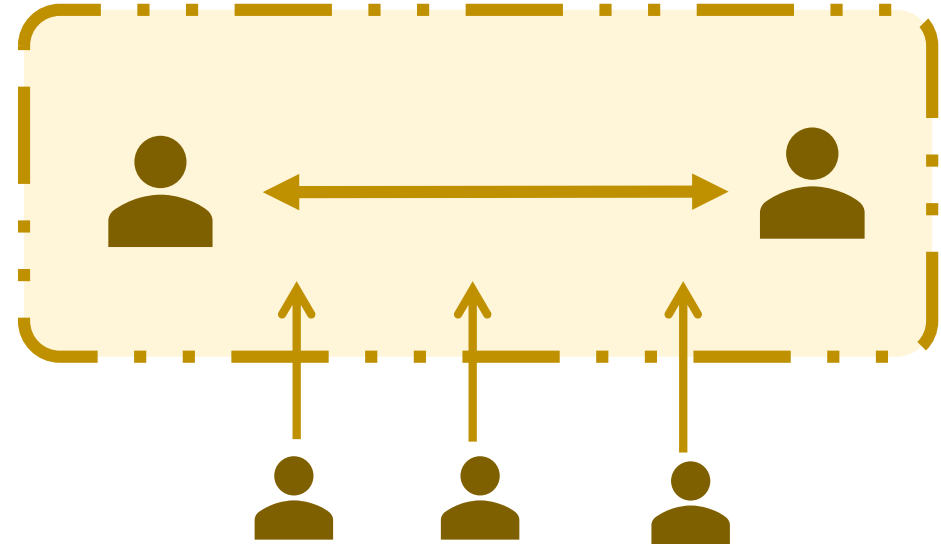
2つの型を意識的に使い分ける

「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

CONTENTS

本日のアジェンダ

01

テレワークの状況

02


「組織」の解像度を上げる

03

「コミュニケーション」の解像度を上げる

04

「見せる」コミュニケーションとは



より具体的に

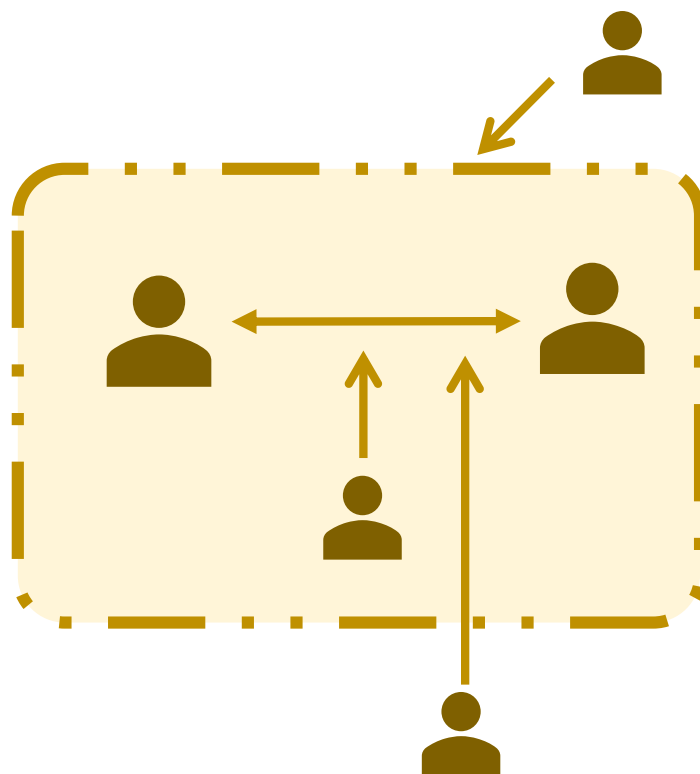
まだらテレワーク時代の処方箋 コミュニケーションを「見せる」ための

【3つの方法】×【4つの方向】

どうやって:3つの方法

どの方向から:4つの方向

1. 「ツール」
2. 「ルール」
3. 「ログ」



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「見える化」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】

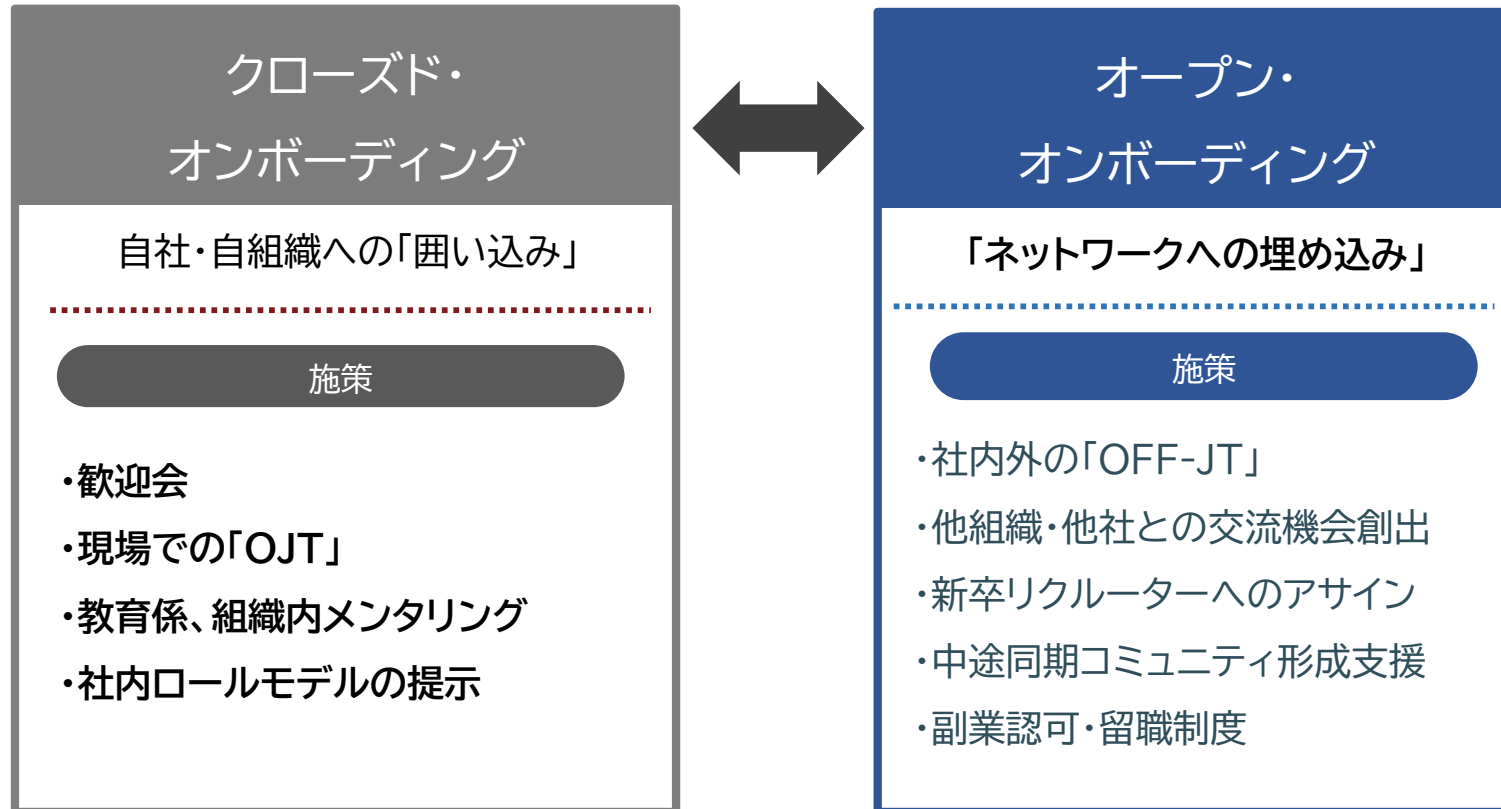
4.

「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

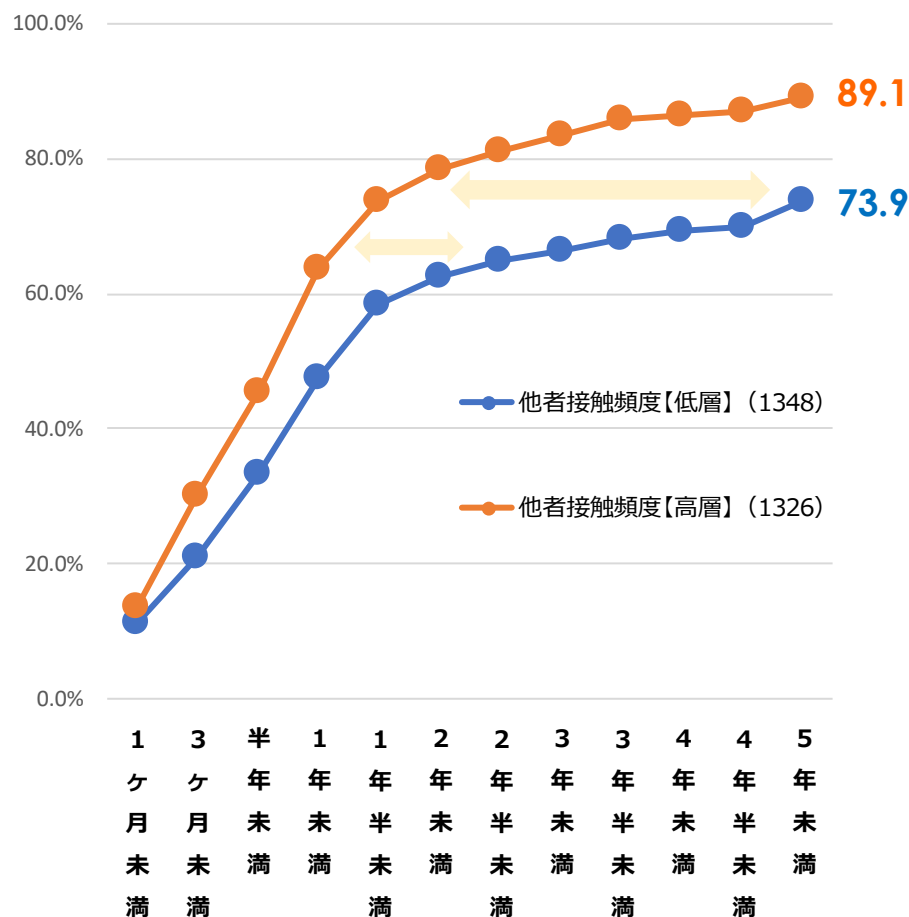
自組織を「外」の目線で見ること、で、「自組織」に馴染むのが早くなる



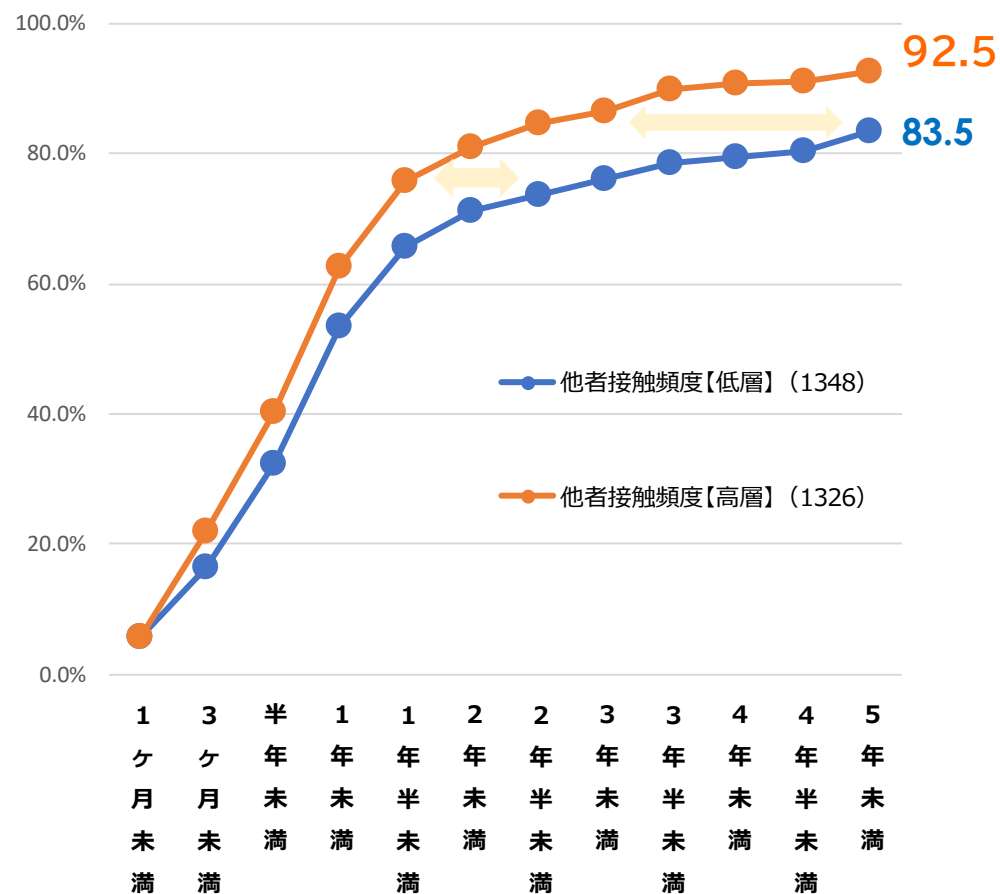
組織外の人にふれるほど、「うちの会社」意識があがっている

パーソル総合研究所・中原淳「転職に関する意識・実態調査」

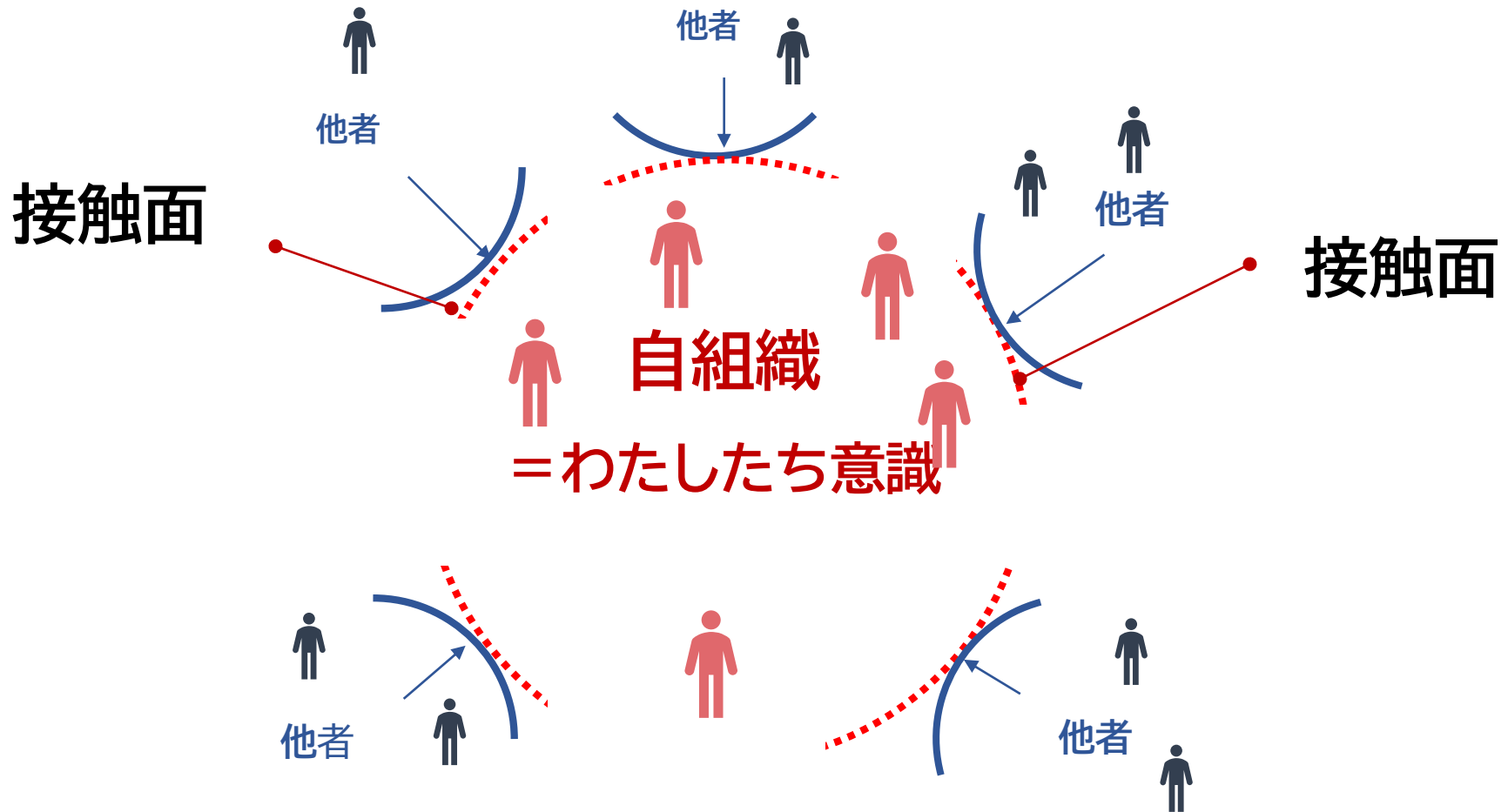
他者接触頻度と「うちの会社」と呼び始める時期



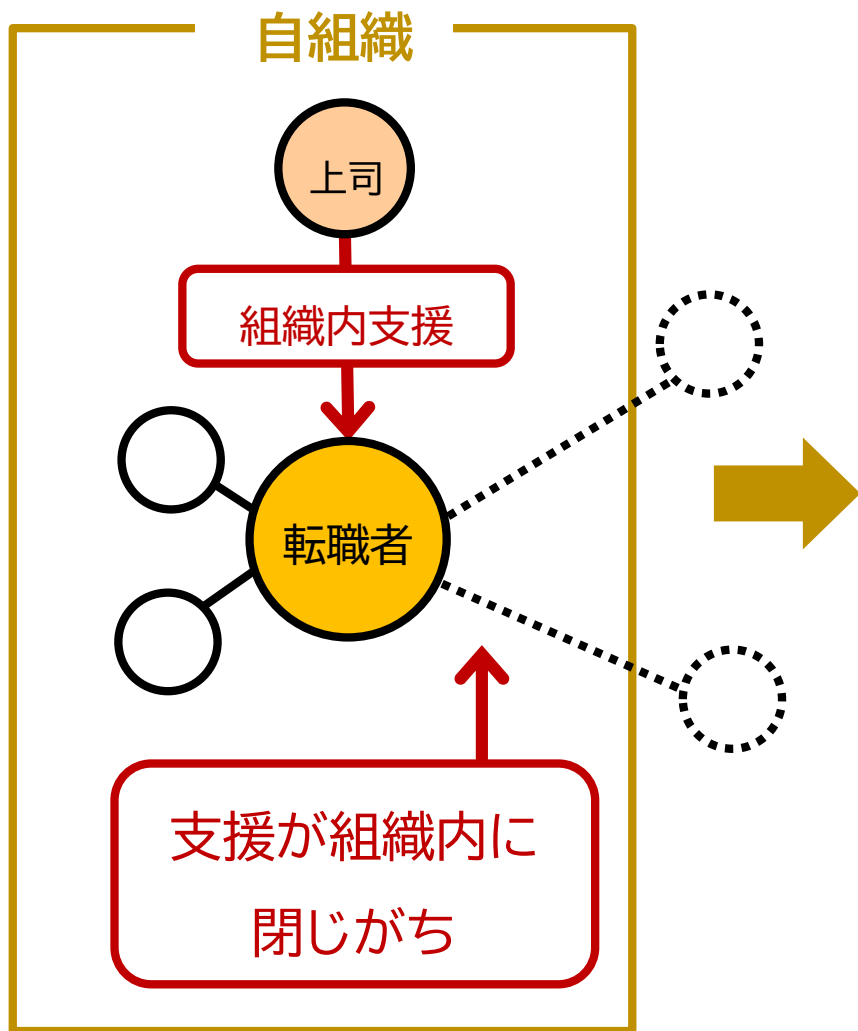
他者接触頻度と「仕事に慣れた」時期



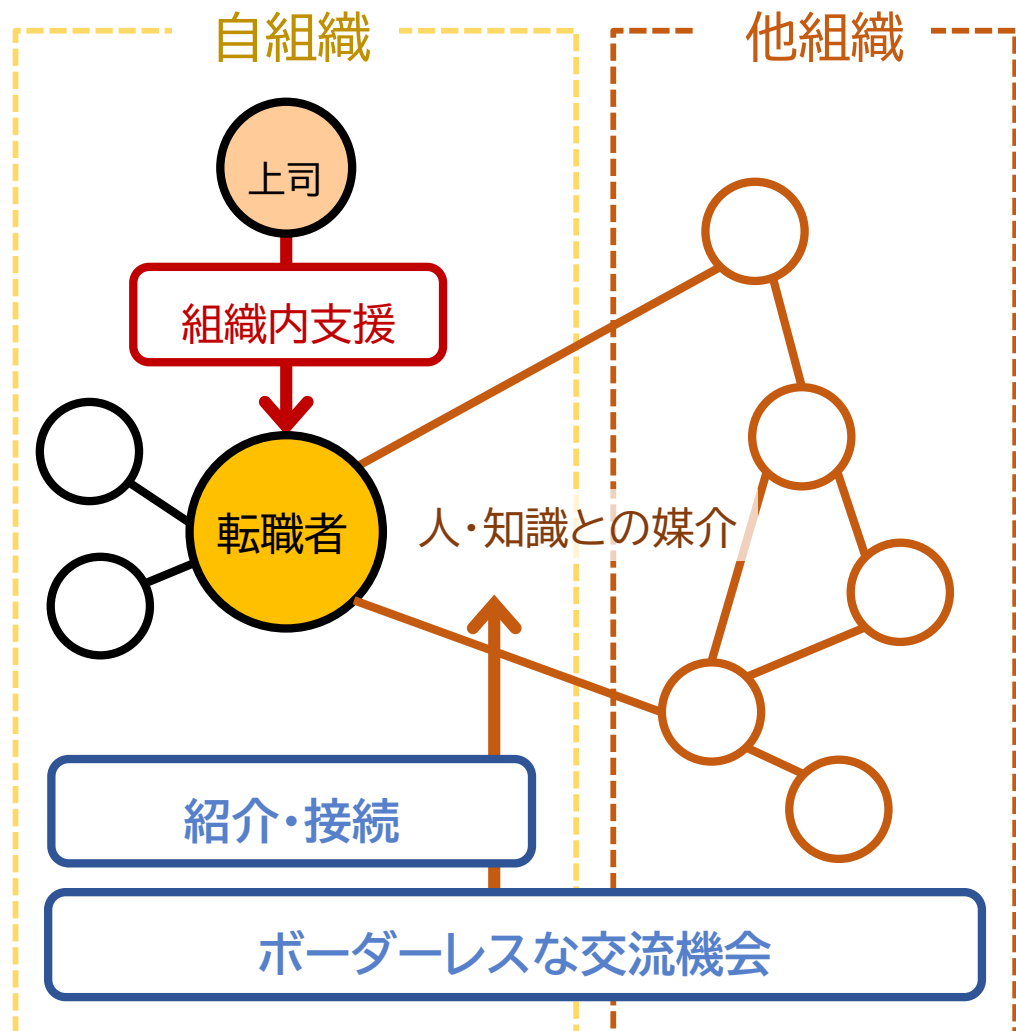
「わたしたち」への理解や意識は、
わたしたち「以外」との接触によって形成される。



クローズド・オンボーディング



オープン・オンボーディング



補足

- ✓ 「コミュニケーションをとる」ことを強い目的にすると、
コミュニケーションのハードルが上がる



- ➔ コミュニケーション力には、人によるバラつきがあるから
- ➔ コミュニケーションは「自発性」に基づいているから

- ✓ コミュニケーションは、「弱い目的」化するのがポイント

例えば…

- 生成AI勉強会 + リアル懇親会
- 新規事業アイデア・ワークショップ + ランチ会
- 集合研修 + チーム別課題解決型ワーク
- 読書会・事例共有会の主催 + 飲み会
- キャリアの悩み相談会 + 継続的ネットワーキング
- e-Learning + ピア・ラーニング(複数人の組み合わせでの継続学習)

「弱目的化」した上で、
重層的に仕掛ける

CONTENTS

本日のアジェンダ

01

テレワークの「現在」

02

まだらテレワークの組織課題

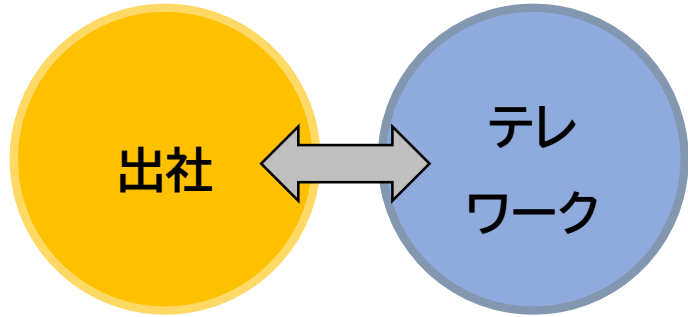
03

コミュニケーションを問い直す

04

まとめとメッセージ

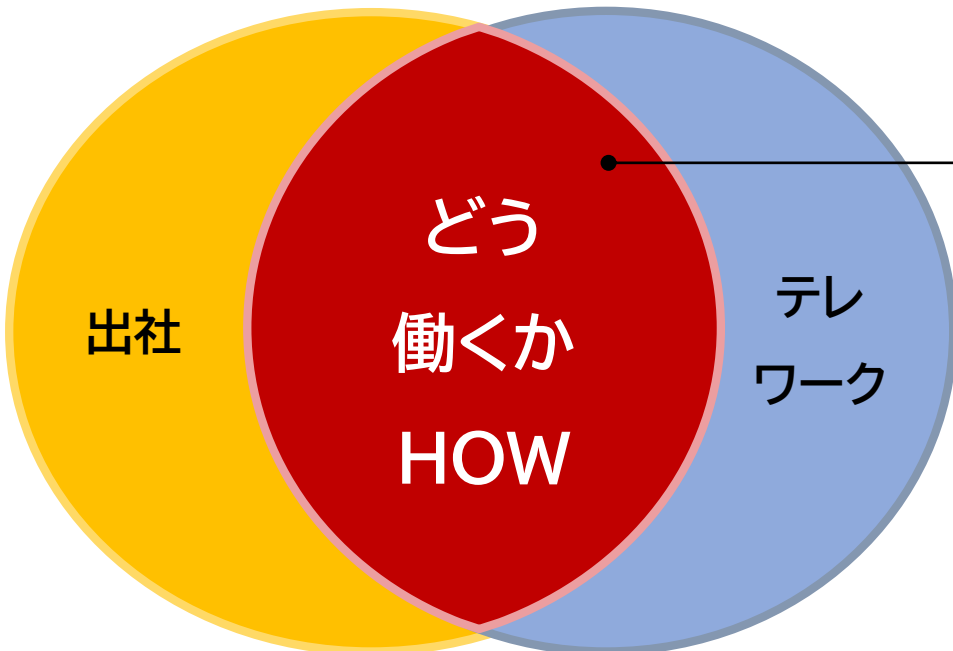
本日のまとめ①



✓ 2者択一のものではない

✓ 出社もテレワークも、

「組織全員が同じ方向を向く」ことは今後もない



✓ この「どう働くか」の領域が最も重要



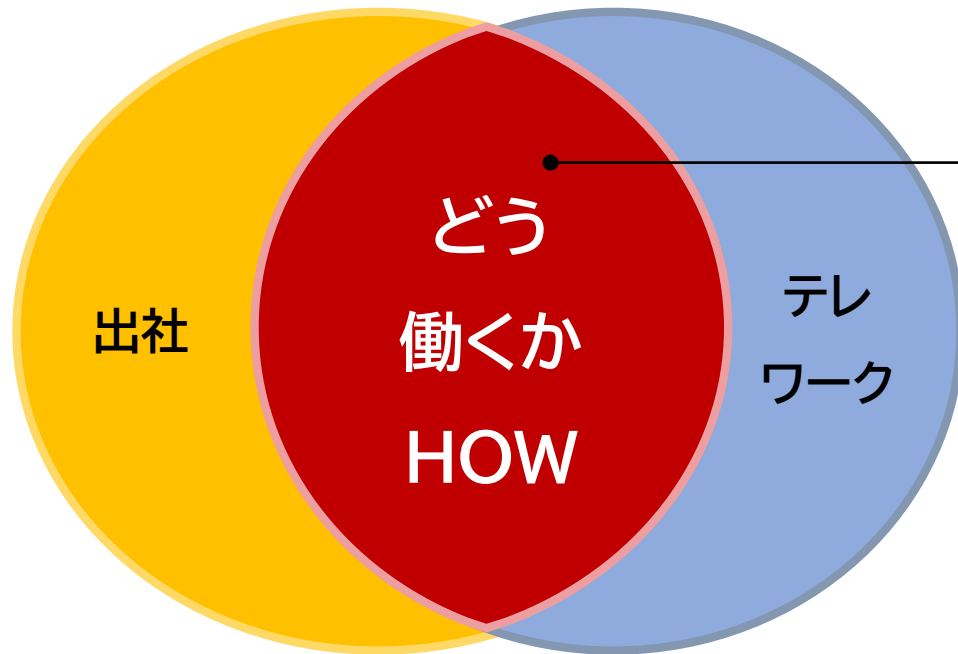
+

✓ にもかかわらず工夫が不足している領域



✓ 本日、主に議論した領域

本日のまとめ②



- ✓ この「どう働くか」の領域は、
唯一の正解が「確定」しない領域
- ✓ 永遠のβ版であるしかない
~~~~~

✓ 知恵を参照する(今日のこの場)



✓ 知恵を出し合う

✓ 小さなことから実践してみる / 小さなことから失敗してみる  
~~~~~

以上

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

テレワークのためのコミュニケーション施策例 一覧

単位	施策	概要
上司	マネジメント・ピッチ	マネジャー情報共有、状況共有
上司	マネジメント・ピッチの議事録公開	マネジャー同士でどんな会話・議論がなされたかを「見える化」する
上司	「映像」でのフィードバック（5分ビデオ）	メールだと機械的・冷たくなりがちなフィードバックを映像で行うことでニュアンスを伝わりやすくする
上司	2on2 / 1on2の実施	部下との1on1や定期面談を、数人まとめて行う
職場	チャットツールの「使い方」策定	プライベートルームの使い方、積極的な雑談部屋・・・
職場	出社奨励の「曜日／日にち」を決める	「全員が自然と集まりやすい」曜日や日にちをつくり、一定期間で変更していく
職場	一部が出社している時も、一律WEB会議	ウェブ会議とリアル会議の「落差」を取り除く
職場	WEB会議の「顔出し」ルール	WEB会議はデフォルトでカメラオンにする
職場	WEB会議の「終わりの5分」ルール	次の会議が無い場合には、打合せ後に社内メンバーは自動的に残る

テレワークのためのコミュニケーション施策例 一覧

単位	施策	概要
職場	ナナメンター	他部署の人との定期的なメンタリング機会を設ける
職場	社内カウンセリング機能の活用	社内でキャリア・カウンセリングの機会を設ける／部下に紹介する
職場	チーム内ディスカッション・イベント	チームでどういった施策が考えられるかを話し合う
職場	ワークスタイル・ハンドブック作成	職場での実践を簡易的なハンドブックやツールで共有・蓄積していく
新人	他組織・他社との交流機会創出	人の紹介、他部署とのランチ、懇親会、レクリエーションなど
新人	新卒リクルーターへのアサイン	「他社の人に「自社」のことを話す機会を増やす
新人	中途同期コミュニティ形成支援	同じくらいの時期で中途採用した人たちをつなぐ（シャッフルランチ、ランチ代支給など）
新人	議事録・ログの活用	チャットのロゴやメールのCCをうまく使い、閲覧させる