

『雇用型テレワークが定着する要因について』
－テレワーク下での上司・部下間の信頼形成の要因や手段に関する研究－

The Factors Contributing to the Establishment of Employment-based remote work:
－ A Study on the Factors and Means of Trust Building Between Supervisors and
Subordinates in a Telework Environment －

2024年2月29日

楠田 佳嗣 Yoshitsugu Kusuda

川並 剛 Tsuyoshi Kawanami

『雇用型テレワークが定着する要因について』
－テレワーク下での上司・部下間の信頼形成の要因や手段に関する研究－

The Factors Contributing to the Establishment of Employment-based remote work:
－ A Study on the Factors and Means of Trust Building Between Supervisors and
Subordinates in a Telework Environment －

楠田 佳嗣¹

Yoshitsugu Kusuda

川並 剛

Tsuyoshi Kawanami

Abstract

The rapid adoption of teleworking in Japanese companies due to the COVID-19 pandemic led to an initial surge in its use. However, as the state of emergency was lifted, more employees returned to physical offices, citing communication challenges as their primary concern. Nonetheless, some individuals found teleworking beneficial for productivity and overall satisfaction.

This study, involving 12 participants, who were superiors or subordinates from various companies, examined the impact of communication on the choice to continue or discontinue teleworking. The research revealed that those who continued teleworking built trust through positive perceptions of their colleagues by perceiving qualities such as “Benevolence” in their counterparts. Furthermore, individuals in managerial positions adapted their communication methods, particularly through one-on-one interactions.

In conclusion, the study suggests providing communication improvement strategies to those who stopped teleworking due to communication issues, encouraging them to embrace workstyle reforms and consider returning to telework.

第1章 研究の背景と目的について

1. 研究の背景

新型コロナウイルス感染症が世界中でパンデミックを起こすなか、日本でもオリンピックの延期など社会に大きな影響を与え、公衆衛生概念、宅配サービスの多様化など、多くの人

2023年9月15日 受理

¹産業能率大学大学院経営管理コース2022年度修了生。株式会社あおぞら銀行所属。

『雇用型テレワークが定着する要因について』

の日常生活が変化した。

また、パンデミックは働き方にも大きな影響を与えた。国や自治体からのテレワーク利用要請などが代表的な事例である。大手企業を中心にテレワーク制度の導入や利用推奨などが急速に進んだのである。

一方で、緊急事態宣言が解除されると、私の身の回りでもテレワーク制度があり、また、テレワークを利用するために自ら在宅環境を整備したにもかかわらず、「元の日常」に戻る個人が増えている。特に、テレワークをやめてオフィス回帰をしている人からは、「上司の命令」、「周囲も出社しているから」といったような他者の影響を示唆する発言をよく耳にする。

そこで、テレワークを利用する環境が整っている状況で、テレワークを継続している人とテレワークをやめた人とを比べて、どのような違いがあるのか、特に、上司と部下との関係性に注目して違いをあきらかにしたいと考えたのである。

1.1 テレワークの概況

パンデミック下では、テレワーク制度を導入する企業が急増し、利用者も増えた。しかしながら、公益財団法人日本生産性本部による「第12回働く人の意識調査」によると、緊急事態宣言が発令された直後の2020年5月には約32%だったテレワークの実施率は、2023年7月時点ですでに約16%と半減している。

一方で、独立行政法人中小企業基盤整備機構による調査（2023年4月）結果では、雇用型テレワークの利用経験者のうち、約90%の人がテレワークの継続意向があることが分かった。これは、テレワークを経験したことにより、個人の働き方の多様化に対する意識が高まったといえる。

1.2 テレワークとビジネスを取り巻く環境との関係

日本の現状は、少子高齢化による生産年齢人口が減少し、さらに、生産年齢人口に当たる年齢の方のなかには親の介護や子育ての時期に重なる人も多く、一時的に離職したり、離職後の復職が困難な状況であることが多い。よって、生産年齢人口に当たる人はもちろんのこと、「働く意欲のある方」のニーズに応え、働く環境を整備するなどして、労働力を増やす必要がある。

パーソナルキャリア株式会社による「リモートワーク・テレワーク企業への転職に関する意識調査」（2020年8月）では転職の応募時にテレワーク制度があるか否かを重視するという回答が約60%であったほか、株式会社学情が2022年3月卒業予定の学生を対象とした調査「「テレワーク」に関するアンケート」（2021年8月）では、就職活動でテレワーク制度があるか否かを重視する割合が57.2%であった。また、同社の別調査「2024年卒学生の就職意

識調査（勤務スタイル（出社かテレワークか）2022年8月版」（2022年8月）では2024年卒業予定の学生が就職先で希望する勤務スタイルについて、80%以上がテレワークと出社を組み合わせたいと回答するなど、転職や就活においてもテレワーク制度の有無やテレワーク利用実績などが重視されているとの調査結果が見られることもその証左と考えられる。

また、企業にとっても、複雑化する経営課題に対応するためには、多様な人材を確保することは重要である。

なお、テレワークの導入と企業業績との関係については、三上（2021）はテレワークの導入が収益性に逆効果（マイナス効果）を与えないことをあきらかにしており、井上（2020）は在宅勤務制度導入以降に企業業績が向上していることをあきらかにしている。これらの先行研究は、企業にとってテレワークの導入や利用が業績面にマイナス材料になる不安を過度に感じる必要がないことを示唆しており、テレワーク利用に向けた追い風になる。

2. 研究の目的

企業が多様な人材の確保等を目的として多様な働き方を用意することと雇用型労働者の多様な働き方に対する意識の高まりという社会的背景を踏まえて、本研究では、テレワークが定着する要因をあきらかにすることを目的とする。テレワーク制度など環境が整備されているだけでなく、テレワークの利用が定着することが企業と従業員の双方にとって有益だと考えるからである。

テレワークが定着するための要因には、業種、職種や企業規模など雇用型労働者個人を取り巻く外面的な要素があるが、それらを個人が解決するには限界がある。一方で、外面的な要素が揃っていたからといってテレワークが定着するわけではない。私の周囲でもテレワーク制度もあり、通信環境や家族の事情などに制約がなく、テレワークを利用できるにもかかわらず、テレワークをやめた人も多い。そこで、仕事の仕方や周囲の環境、特に、上司と部下の間のコミュニケーションなど個人の内面的な要因を解決することにより、テレワークの定着を促すことができるのではないかと考える。よって、本研究では、個人の内面的な要因に着目する。

そのうえで、緊急事態宣言の発出によりテレワークをはじめた人を対象に、テレワークを利用できる外面的な要素が整っている状況で、緊急事態宣言後にテレワークが定着した人とやめてしまった人とを比較し、その違いにより、テレワークが定着する要因をあきらかにしたい。

第2章 先行研究のレビューとリサーチクエスションの設定

1. テレワークの定義

本研究では「企業に雇用されている労働者が週5日は自宅で勤務可能な働き方」と定義する。なお、テレワークと在宅勤務を同義として取り扱う。

2. テレワークが定着する条件に関する研究

高見（2020）は、テレワークが「誰に定着しているのか」をあきらかにするために、新型コロナウイルス感染症の拡大によってテレワークを始め、その後もテレワークを継続利用している「個人」を研究の対象として考察した。具体的には、労働政策研究・研修機構の「JIRPT5月調査データ」を使用し、定量的な分析を行うことにより業種・職種による違いや、勤続年数や居住地域などの個人属性がテレワークの定着率に影響があることをあきらかにした。

また、志水ら（2020）は、「テレワーク定着の要因分析」として、労働者の個人属性と労働環境に加えて、独自の説明変数として「転職回数」などを加えて定量分析を行った。転職回数が多い個人ほど専門的な知識を持ち自己裁量的に働くことができると考え、自己裁量性を表す代替変数として「転職回数」を用いた。分析結果を踏まえて、「専門性・自己裁量性・遠隔勤務可能性が高い業種・職種の労働者ほどテレワークを継続している」と結論付けている。

つまり、前述した高見や志水らの研究では、テレワークの定着に寄与する個人の外的な要因をあきらかにしている。しかしながら、いずれの研究も、同じ企業に所属していたり、職種や転職経験など同じ要因があってもテレワークが定着している人とやめた人がいる理由をあきらかにしていない。私の勤務先でも、業種、職種、勤続年数、勤務地や専門性などが類似した人でテレワークを利用できる環境が整っていてもテレワークを継続している人もいれば、やめた人もいる。高見（2020）や志水ら（2020）の研究では、その違いをあきらかにしていないなかで、業種、職種、勤続年数や居住地域など、個人の外的な要因によってテレワークの利用が進まない結論付けてしまうと、働き方を多様化することへの個人の意識の高まりを阻害する可能性があると考えられる。

一方で、萩原・久米（2017）は、同じ勤務先でありながらテレワークを継続している人とやめた人の違いに焦点をあて、テレワークが定着する要因について研究している。具体的には、リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査」（2017）を利用し、説明変数に「制度利用テレワーク」をコントロール変数として、企業規模・業種・職種や個人属性の各ダミー変数を入れ、定量分析を行っている。結論として、自分で仕事のやり方を決められる人ほど、テレワークの実施確率が高いことをあきらかにしている。

また、玄田・萩原（2022,P140-142）は、仕事のアサインの在り方に着目して、テレワーク

の定着要因を探索的に分析している。分析結果から、テレワークの継続に関して、個人の労働時間、成長実感、主観的な労働生産性とは相関関係がない一方で、上司への信頼や職場全体のテレワーク実施率と強い関係性があることをあきらかにした。そのうえで、テレワークが定着するためには、テレワークを安心して選択できる条件が揃う必要があると述べている。

萩原・久米（2017）、玄田・萩原（2022,P140-142）の研究では、職場の要因として、自分で仕事のやり方を決めて仕事を進められる状態である人がテレワークを実施・継続できることがあきらかにされており、また、上司への信頼や職場全体のテレワークの実施に強い関係性があることも示されている。一方で、テレワーク利用前後において上司と部下の間に信頼が形成された要因やどのような手段で信頼が形成されたのかについてはあきらかにされていない。

そこで、本研究では、テレワークを安心して選択できる条件として、職場に権限を有する上司とその部下の間にどのように信頼が形成されているのか、また、どのような手段で信頼が形成されたのかをあきらかにすることにより、企業規模や職種、業種にかかわらず、テレワーク制度があるなど、テレワークを利用できる環境があるにも関わらず、テレワークが利用できない原因をあきらかにし、テレワークの利用を促進したい。

3. 「信頼」について

テレワーク下での上司と部下の間に信頼が形成される要因をあきらかにするためには、テレワーク利用前の上司と部下の間の信頼の有無や信頼を形成した要因を知る必要がある。

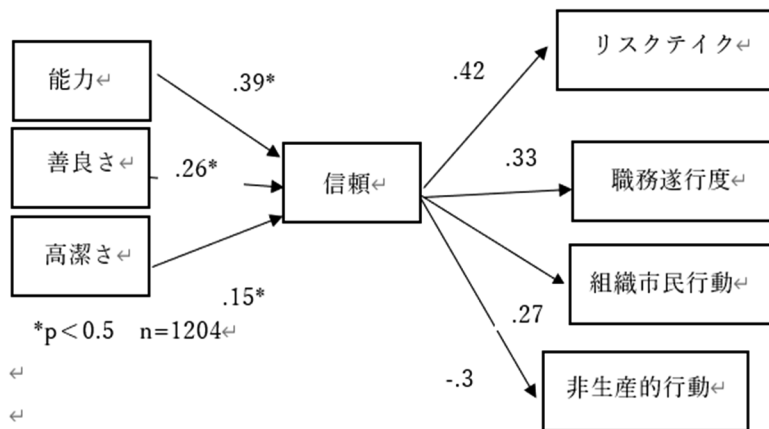
3.1 本研究における信頼の定義

山岸（1998,p47）は信頼の構造概念のなかで、「信頼は相手の能力に対する期待と相手の意図に対する期待に分けられる」と述べている。本研究では、上司と部下の2者間のコミュニケーションを対象としていることから、「相手の意図に対する期待」に焦点をあてる。なお、相手の意図に対する期待としての信頼は、「一般的信頼」と「情報依存的信頼」に分けられる。「一般的信頼」とは対象者を特定せず、私たちが他者を信頼したり、しなかったりする普遍的な現象をいう。相手の情報が一切なく、人間であるという以外に何もわからない相手に対する信頼のことである。これに対して「情報依存的信頼」とは相手の情報から人間性の評価を積み重ねていく信頼のことをいう。本研究で取り扱う「信頼」は、上司と部下との間で質や量はさまざまながら、相手の情報から人間性の評価を積み重ねていく信頼であることから後者の「情報依存的信頼」を対象とする。

3.2 信頼の先行要因と信頼の効果

情報依存的信頼のうち、他者についてのどのような情報が信頼を形成するのか、リクルートマネジメントソリューションズ（2020,p7）は、信頼の先行要因について信頼の研究の全体像をメタ分析的手法でまとめている。信頼の先行要因として能力、善良さ、高潔さといった人の特徴が、その人への信頼の程度に影響を与えていることをあきらかにしている。（図表1）

図表1 信頼形成の先行要因と期待効果



（出所：RMS Message60 リモート時代の職場の信頼（P7）より筆者が抜粋）

そこで、本研究では上司と部下の間の信頼の有無にどういった変化が生じたか、信頼形成の先行要因である能力、善良さ、高潔さ（以下、先行要因の3要素）に着目する。

なお、本研究における先行3要素のそれぞれの特徴は、図表2を用いる。

図表2 相手が信頼に足る人物であると判断される特徴

能力 (ability)	特定分野で効果を発揮する能力・スキルなど
善良さ (Benevolence)	自己利益ではなく、相手に対して良い意図を持つ行動が期待される程度
高潔さ (Integrity)	相手が重視する同義に沿った行動をとること

（出所：RMS Message60 リモート時代の職場の信頼（P8）より抜粋）

4. 先行研究の課題とリサーチクエスションの設定

上司と部下の間で「相手を信頼していること」がテレワークの定着にプラスの影響を与えていると考えられる。しかしながら、テレワーク下において上司と部下の間でどのような要因が「信頼する」ことにつながったのかということを示している研究は少なく、先行研究の課題であると考えられる。

よって、本研究ではテレワーク制度があるなどテレワークを利用できる環境が整っていてもテレワークが定着するわけではないなかで、テレワークが定着するための要因として、テレワーク下での上司と部下の間の信頼の形成に焦点をあてる。そのうえで、信頼形成に至る上司と部下の間のコミュニケーションの内容について、以下のリサーチクエスションを設定する。

リサーチクエスション (1)

テレワークを継続している人における、上司と部下の間に信頼が形成される要因は何か。また、その要因に特徴はあるか。

リサーチクエスション (2)

テレワークを継続している人にとって、上司と部下の間のどのようなコミュニケーション手段が上司と部下の間の信頼形成に寄与しているか。

第3章 分析の視点と分析モデル

上司と部下の間の信頼の有無や信頼形成に影響したコミュニケーションの質と量について、テレワーク利用前からテレワーク利用中、そして、緊急事態宣言が解除された後に至り、どのように変化したのか否か、時系列で調べる必要がある。

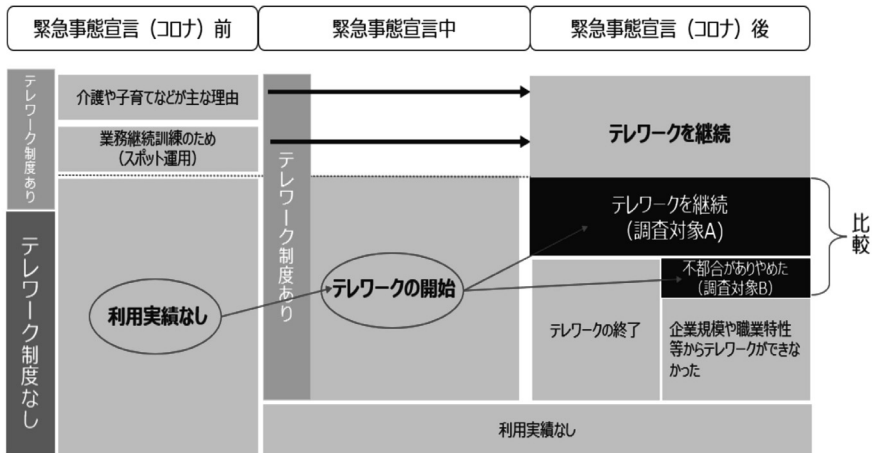
1. 分析の視点と分析モデルについて

1.1 調査対象者

企業に勤める個人で、緊急事態宣言下で「はじめて」テレワークを利用した人を対象とする。そして、対象者のなかで、緊急事態宣言が解除されたあともテレワークを継続している人とやめた人を比較する(図表3)。なお、職業特性やテレワーク制度が無いなど外面的な要因によりテレワークをやめた人は対象外とする。

『雇用型テレワークが定着する要因について』

図表3 本研究の調査対象者

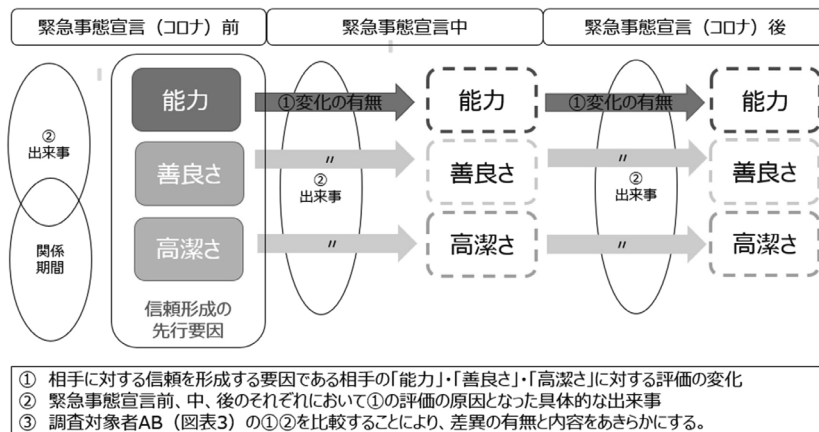


（出所：筆者作成）

1.2 分析の視点

信頼形成の先行要因の3要素が緊急事態宣言前、宣言中、宣言解除後の各期間においてどのような出来事があったか評価されたかを個別にインタビュー調査を行い、あきらかにする（図表4）。そして、相手への信頼に対する変化の有無や変化の要因について緊急事態宣言後にテレワークを継続している人とやめた人との差異と内容をあきらかにする。

図表4 上司と部下間の信頼形成に関する分析の視点



- ① 相手に対する信頼を形成する要因である相手の「能力」・「善良さ」・「高潔さ」に対する評価の変化
- ② 緊急事態宣言前、中、後のそれぞれにおいて①の評価の原因となった具体的な出来事
- ③ 調査対象者AB（図表3）の①②を比較することにより、差異の有無と内容をあきらかにする。

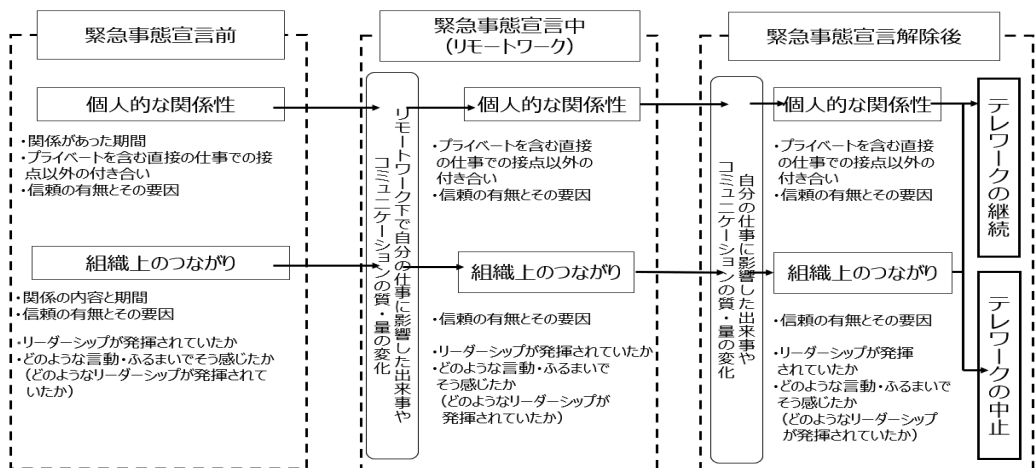
（出所：筆者作成）

1.3 分析のモデル

対象者にとって、相手との関係性について、仕事上の関係および仕事上で関係する以前から知り合いであるようなことが「相手への信頼」に影響する可能性があるものとして、プライベート上の関係を分析対象とする。緊急事態宣言前、宣言中、宣言解除後とそれぞれの時期の相手の言動など具体的な出来事や事実を抽出し、どのような相手の言動や出来事が相手への信頼形成に影響したのかをあきらかにする（図表5）。

次に、テレワークを継続している人とテレワークを止めた人に対し、一連の分析モデルに従い、信頼形成の要因の差異をあきらかにする。

図表5 分析のモデル



（出所：筆者作成）

2. 調査方法について

2.1 調査方法

本研究では、インタビュー対象者にオンライン面談による半構造化インタビューを行い、相手に対する「信頼」の有無やその原因となった相手の言動などの事実を積みあげ、その事実が信頼形成にどのような影響を与えているのかについてあきらかにする。

2.2 インタビューの概要

インタビュー対象者（以下、対象者）の選定にあたり、本研究の考察をできるだけ一般的

『雇用型テレワークが定着する要因について』

に利用できるものとするために、対象者の雇用主が特定の企業、企業規模、業種、職種に偏らないこととした。

複数名の部下を持つ管理職に従事している者を「上司」とし、「部下」については非管理職とした。

対象者の主な属性 () 内はインタビュー対象人数

部下 (6)	テレワークを継続中 (3)	A氏、B氏、C氏、
	テレワークを中止 (3)	D氏、E氏、F氏
上司 (6)	テレワークを継続中 (3)	G氏、H氏、I氏
	テレワークを中止 (3)	J氏、K氏、L氏

図表6 インタビュー対象者リスト

	業種、企業規模（勤務先企業の従業員数）	職種、役職（上司のみ）	性別	年齢
A氏	人材派遣・紹介業、100～299名	営業事務	女性	42歳
B氏	医薬品卸売販売、5,000名以上	営業	女性	36歳
C氏	商社、1,000～4,999名	営業	男性	32歳
D氏	土木・建設、1,000～4,999名	総務・人事・管理	女性	40歳
E氏	その他製造業、100～299名	営業	女性	29歳
F氏	金融業、1,000～4,999名	管理・事務	男性	38歳
G氏	情報・ソフトウェア関連、5,000名以上	企画（課長）	女性	44歳
H氏	情報・ソフトウェア関連、5,000名以上	営業（部長）	男性	47歳
I氏	情報サービス業、100～299名	SE（係長）	男性	32歳
J氏	金融業、1,000～4,999名	財務部門（部長）	男性	53歳
K氏	土木・建設、100～299名	建築設計（係長）	男性	27歳
L氏	印刷業、5,000名以上	営業（部長）	男性	54歳

（出所：筆者作成）

インタビューは、最初に、テレワークの利用状況や継続利用意向を聞いた。次に、相手との仕事上の関係性と仕事以外での関係性について、それぞれ聞いた。相手とどのようなコミュニケーションを取っているか、そして、相手を信頼しているかどうか、他にテレワークの利用前、利用中、緊急事態宣言解除後にそれぞれ相手に対する信頼に変化が生じたかどうかなど相手との関係について聞いた。

第4章 調査結果と分析

1. 上司と部下の間関係性と信頼を形成する要因について

調査時点において相手のことを信頼しているかという質問についての回答は、以下のとおりであった。

信頼している。	A氏、B氏、E氏、G氏、H氏、I氏、J氏、K氏
信頼していない。	C氏、D氏、F氏
どちらともいえない。	L氏

1.1 相手との関係性の構築について

相手とのコミュニケーションの取り方について質問した。

インタビューを通し、相手とのコミュニケーションの取り方が2種類あることが分かった。チームメンバーが集まる定期的なミーティングと、相手と1対1で会話する One on One である。

One on One について、青島（2021,p148）は「チームや組織のメンバー同士に信頼関係があることが大切だ。また、お互いが知り合うためにも、そうした機会を意図的に作ることも大切だ。そのための1つの方法が One on One である。」と述べている。本研究では、One on One を相手との1対1の定期的なコミュニケーション機会と定義する。

なお、対象者は相手とのコミュニケーションの方法や頻度について次のように述べている。

図表7 相手とのコミュニケーションの方法や頻度について

1対1の接点		対象者の主な発言
有	A氏	One on One があります。テレワークになって毎週1回になりましたね、前は月に1回ぐらいでした。
	B氏	昔から One on One と呼ばれているものを毎月1回やっています。上司の義務みたいな感じですね。健康のことを必ず聞かれる（苦笑）。
	G氏	昔は3か月に1回ぐらいかな。それが今は増えて毎月1回は必ずやっています。One on One は人事部からも推奨されています。
	H氏	One on One を毎月必ずやっています。最初に人事部から研修を受けさせられて、いろいろ学びましたよ。
	I氏	One on One ですよ。テレワークになって、はじめました。
無	C氏	ないですね。今の上司とは、絶対にやりたくないです。課でやっている定例ミーティングで十分です。
	D氏	ないですよ！上司に話すこともないです。
	E氏	日常的に気軽に声をかけてくれますけど、仕事でもプライベートでも私からの報連相はグループ単位でやってるミーティングですね。
	F氏	前の上司とはあったのに、今なくなったので困ってます。週次のミーティングがありますけど、個人の相談事はできないです。
	J氏	1対1のコミュニケーションって必要かなあ。今のメンバーだったら要らないと思っているんだよね。チーム会議で十分。
	K氏	ないですね、テレワークではチームメンバー全員での打ち合わせ機会を増やした。
	L氏	One on One ってやつですか？ うちの、決まったものは特にないですね。

(出所：筆者作成)

One on One を実施している対象者の場合、頻度については、緊急事態宣言前から実施し、テレワークを始めた以降にその実施回数が増えたのは3名（A氏、G氏、H氏）であり、I氏はテレワークを始めたことをきっかけにOne on One を実施した事例であった。なお、B氏は緊急事態宣言前から実施しており、テレワークが始まってからも回数は増えていない。

次に、One on One で話す内容については、3名（B氏、G氏、I氏）が、担当している仕事の進捗状況の確認や職務遂行上困っていることなどを相談するといった、仕事に関することに限定されていた。

残り2名のうち、A氏の特徴として、従来のOne on One では仕事に関する話題が多かったが、テレワークになり、One on One の頻度が増えたことで、仕事以外の話をするが増え、今は、ほとんどがプライベートの話題に変わった。H氏の特徴は、G氏、B氏やI氏が仕事の報告、連絡、相談が中心であることとは異なり「仕事のことは話さないのがルール」としているこ

とにある。H氏は所属会社主催の研修で、相手に話をさせることが大事であることなど One on One では相手の心理的安全性を確保することが最も重要であると学んでいた。

また、One on One を実施していない対象者のうち、6名（C氏、E氏、F氏、J氏、K氏、L氏）は、チームメンバーが集まる定期的な会議などを利用して、仕事上の進捗や課題管理のほか、仕事をするうえでの相談事など直接的な仕事に関するコミュニケーションをとっていることが分かった。なお、K氏は、テレワーク下でチームミーティングの回数を増やしている。

最後に、D氏は One on One の利用経験や定期的な会議なども無く、上司との接点がないとのことだった。

1.2 個人的な関係性における信頼を形成する要因について

分析モデル（図表5）における「個人的な関係性」とは、プライベートや他部署など間接的な認知などの関係性を示す。

個人的な関係性が信頼の形成にどのように影響しているかについて、先行要因の3要素をそれぞれどのように感じているか、インタビュー結果をまとめる。

1.2.1 能力

「能力」とは、特定分野で効果を発揮する能力やスキルのことを指し、コンピタンスや知覚された専門性といったものがあげられる。

J氏は、部下が税務、経理などの専門的知見を有する能力を評価し、F氏は、前の上司の仕事以外でも多様な部下のさまざまな悩みの相談相手になることができる高い共感力を評価しており、それぞれが信頼する要因となっていることが分かった。

また、J氏は、仕事は目標に対する成果をあげていけばよいとのことで、現状では One on One やプライベートの会話は不要だと考えている。

図表8 相手の「能力」に関する内容（発言より抜粋）

F氏	仕事以外のことで相談相手になってもらった。いろんな調べものも能動的にやってくれて、本当に助けてもらった。本当に共感力が高い人だと思った。
J氏	税務や経理のプロだからね、多少の上から目線は仕方ないよ。むしろ、そういう人たちだと思って接することが大事だと思うよ。

（出所：筆者作成）

『雇用型テレワークが定着する要因について』

1.2.2 善良さ

「善良さ」とは、自己の利益ではなく相手に対して良い意図を持つ行動が期待される程度を指し、ロイヤルティ、開放性、思いやり、受容性といったものがあげられる。

今回のインタビューから、A氏、E氏、G氏の3名が個人的な関係性のなかで、テレワーク利用時に相手の「善良さ」を評価し、相手を信頼する要因になっていることが分かった。

具体的には、A氏、E氏、G氏は、いずれも「自分のおかれた環境に配慮した言動を相手から受けており」、そのことが相手を信頼する要因となっている。A氏、E氏、G氏は次のように述べている。

図表9 相手の「善良さ」に関する内容（発言より抜粋）

A氏	年休を取得するように勧めてくれる。
E氏	私が妊娠した時にもいろいろと相談しやすかったです。（中略）いろいろな部署に掛け合ってもらって今のように働けているので、 <u>上司には足を向けて寝られません</u> （笑）。
G氏	部下のみんなが私のことも気遣ってくれているのか、（中略）みんな <u>お互い様</u> ですよ。

（出所：筆者作成）

1.2.3 高潔さ

「高潔さ」とは、相手が重視する同義に沿った行動をとることを指し、公正性、一貫性、約束の遵守、分別のあるといったものがあげられる。

今回のインタビューから、A氏とE氏が個人的な関係性のなかで、相手の「高潔さ」を評価し、相手を信頼する要因になっている。

A氏は、相手に一貫性や自分への厳しさを、E氏は前述のとおり上司に「善良さ」を感じているが、それに加えて上司の言行一致の姿勢も高く評価しており、それぞれが信頼する要因となっていることが分かった。A氏とE氏は次のように述べている。

図表10 相手の「高潔さ」に関する内容（発言より抜粋）

A氏	<u>（上司は）自分がやっていた仕事のマニュアルを自分で作って、別のチームの長に引き継ぎをお願いして、3日間だったかな、休まれたんです！私も休めるように自分でやっている事をマニュアルにしておこうと思いました。</u>
E氏	約束を守ってくれたおかげで今のように働けているので、 <u>上司には足を向けて寝られません。</u>

（出所：筆者作成）

1.2.4 その他

個人的な関係性に関する分析において、C氏とD氏は、それぞれの上司との1対1のコミュニケーションが断絶しており、個人的な関係性を構築する機会自体も必要としていないことが分かった。「テレワークは相手と顔を合わせない分、ストレス軽減になっていることに気づいたのでテレワークを継続したい」(C氏)、「テレワークをしているというだけで評価が下げられそうなので、テレワークをやめた」(D氏)と、相手の言動などがC氏やD氏のテレワークを継続するかどうかの判断材料になっている。

1.3 組織上のつながりの構築について

本項では、分析モデルのもう一つの視点である相手との「組織上のつながり」が信頼の有無や形成にどのように影響しているか分析する。なお、分析モデルで示した「組織上のつながり」とは、仕事上における直接的な関係を示す。また、仕事上における直接的な接点について会議体と内容は以下のとおりである。

図表 11 仕事上における直接的な接点における会議体とその内容について

会議体		主な内容（組織上のつながりに関すること）
One on One	B氏	仕事上の悩みや課題の共有、上司からの指導、助言など来月やるべきことの確認
	G氏	目標に対する実績進捗の確認と上司からのフィードバックなど。来月の目標通知
	I氏	自分が担当している仕事の進捗状況や課題の共有、上司からのフィードバックやアドバイス
チームミーティング	A氏	担当している仕事の進捗状況や課題の共有
	C氏	週次での目標に対する実績進捗確認
	E氏	週次で今週やったことと来週の予定の共有
	F氏	案件の進捗状況の共有
	H氏	週次での上司からの情報共有と目標に対する進捗状況の共有
	J氏	仕事の進捗状況や課題ならびに今週の to do の共有
	L氏	目標に対する実績進捗確認と個別案件ごとの進捗状況、上司からの情報共有
なし	K氏	不定期かつ個別に上司から部下に声をかけることで対応。担当者によって内容はさまざま。
	D氏	

(出所：筆者作成)

『雇用型テレワークが定着する要因について』

L氏は、オンラインのコミュニケーションではメンバー個々の理解の程度や感情を適切に把握できているか不安に感じていることから、その対策に現在、対面での One on One をはじめることを考えている。

1.4 組織上のつながりにおける信頼を形成する要因について

本項では、組織上のつながりにおいて信頼を形成する先行要因の3要素について、それぞれどのように感じているかについてインタビュー結果をまとめる。

1.4.1 能力

A氏とJ氏は、相手の実務知見、E氏とJ氏は相手の社内調整スキル、F氏とH氏は相手の発想や気づきや相手に遠慮なく提案できることなど、それぞれが信頼する要因になっていることが分かった。

図表 12 相手の「能力」に関する内容（発言より抜粋）

A氏	フローチャートって実務を知らないと出来ないと思ってたので、こんなことも知ってるんだと思ってびっくりしました。でも、すごくありがたくて。
E氏	前例もないことを、部長と副部長があちこちに話を通してくれたらしくて。(中略) 誰にでもできることじゃないと思います。
F氏	前の上司は一言でいうと共感力が高かった。(中略) 使う言葉も一味違って、仕事上での助言が刺さるんですよ。
H氏	テレワークになって、部下からチャットにしませんか?って提案をもらいました。(中略) 自分らの世代とは違って、さすが、オンライン慣れしてるなあって思いました。
J氏	私たちが正しくインプットすれば、間違いなくアウトプットが出てきますよ。そこへの信頼は絶対です。

(出所：筆者作成)

1.4.2 善良さ

A氏、B氏、F氏、G氏、I氏、J氏は組織上のつながりにおいて、相手の「善良さ」を評価し、これがテレワーク利用時に相手を信頼する要因になっている。自分やチームのことを考えてくれている、受容性、思いやりを感じた事例であり、相手の言動が信頼に繋がっていることが分かった。A氏、B氏、F氏、G氏、I氏、J氏は次のように述べている。

図表 13 相手の「善良さ」に関する内容（発言より抜粋）

A氏	私が苦手な仕事とか、苦手な人も（苦笑）分かってくれているみたいで、 <u>いろいろ配慮</u> いただいています。
B氏	私には、いろいろ不満はあるんでしょうけど、グッと飲み込んでくれているって感じますよ。
F氏	前の上司は、口癖が「成果は部下のもの、失敗したら部長の責任」だった。
G氏	私や会社のためにプラスになることは、日常的にやってくれている。
I氏	本人から一度バーチャルオフィスでアバターを使ってみたらどうかと提案してくれた。今では、その部下のアバターがバーチャルオフィス内のムードメーカーになってます（笑）。
J氏	今となっては、 <u>先に先に仕事を進めて</u> くれていることも多いです。 （中略）そういうところは助かっています。

（出所：筆者作成）

1.4.3 高潔さ

K氏は、組織上のつながりにおいて、相手の「高潔さ」を評価し、これがテレワーク利用時に相手を信頼する要因になっている。K氏は、自分に対する相手の言動がプライベートと仕事を明確に区別していることに、分別を感じており、それが相手への信頼につながっていることが分かった。K氏は次のように述べている。

図表 14 相手の「高潔さ」に関する内容（発言より抜粋）

K氏	社外で昔から知り合いだったからといって仕事に関する <u>ことで何か優遇を求めてくる</u> ことは一度もないです。 <u>外ではあだ名で呼んでくる</u> ぐらいですけど、職場では仕事は当然、飲み会の場でも、そんななれなれしさは無い。
----	--

（出所：筆者作成）

『雇用型テレワークが定着する要因について』

1.4.4 調査結果

調査結果を以下のとおりまとめた。

図表 15 相手との信頼を形成する要因についての調査結果

	相手を信頼しているか	1対1の接点	個人の関係性			組織上のつながり			テレワーク	テレワーク継続意向
			能力	善良さ	高潔さ	能力	善良さ	高潔さ		
A氏	○	○		○	○	○	○		継続	継続
B氏	○	○					○		継続	継続
G氏	○	○		○			○		継続	継続
H氏	○	○				○			継続	継続
I氏	○	○					○		継続	継続
C氏									継続	継続
D氏									中止	継続
F氏 (今の上司)									中止	継続
E氏	○			○	○	○			中止	なし
J氏	○		○			○	○		中止	なし
K氏	○							○	中止	なし
L氏									中止	なし
F氏 (前の上司)	○	○	○			○	○		-	-

(出所：筆者作成)

調査結果から、以下の4点があきらかになった。

- 1) 現在テレワークをしている人で、これからもテレワークを継続したいと考えている人は、相手を信頼している。
- 2) また、1) の人は、信頼を形成する手段として相手との間に1対1の接点を持っている。
- 3) テレワークの利用有無や継続利用意向にかかわらず、相手の能力、善良さ、高潔さのいずれかが要因になり、相手への信頼が形成されている。
- 4) これからもテレワークを継続したいと考えているのに、実際にはテレワークができていない人は相手を信頼していない。

第5章 考察

1. 発見事項

調査結果から、テレワークを利用することにより、上司に行動変容が生じ、その結果、上司と部下の間のコミュニケーションの質や量に変化していることがあきらかになった。具体的には、対象者のうち上司である全員が以下のとおり、緊急事態宣言前とテレワーク利用時で部下へのコミュニケーションの質、量のいずれかを変化させている。(図表 16-1)

図表 16-1 テレワークの利用に伴い、上司が変えた部下へのコミュニケーションの「質」と「量」について

G 氏	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「質」の変化 One on One で話す内容について仕事以外のことを増やした。 ■ 「量」の変化 One on One の回数を増やした。(月 1 回以上)
H 氏	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「質」の変化 日報やチームミーティングを廃止し、リアルタイムの情報共有に変えた。 ■ 「量」の変化 One on One の回数を増やした。(月 1 回以上)
I 氏	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「質」の変化 バーチャルオフィスやチャットを利用して会話することで、お互いの持つ情報を早く共有するようなコミュニケーション方法に変えた。 ■ 「量」の変化 One on One をはじめた。
J 氏	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「量」の変化 部下個別との打ち合わせ回数を増やした。
K 氏	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「質」の変化 チームメンバー全員で共有する LINE アカウントを用意し、気軽に話合う機会を作った。
L 氏	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「量」の変化。 「対面」での部下との接触頻度を増やした。これからテレワークをしても同じような接触頻度ができるように One on One をはじめることを考えている。

(出所：筆者作成)

次に、対象者のうち部下である 6 名からみた上司とのコミュニケーションの質、量の変化については(図表 16-2)、2 名(A 氏、B 氏)がテレワークを利用することにより、上司とのコミュニケーションの質や量に変化しており、上司の行動が変容したといえる。

図表 16-2 部下が感じたテレワークの利用に伴う上司から部下へのコミュニケーションの「質」と「量」の変化

A氏	<p>■「質」の変化 私の家庭環境を考慮してくれる提案や気遣いが増えた。</p> <p>■「量」の変化 チームミーティングや One on One 以外の個別のやりとりが増えた。</p>
B氏	<p>■「量」の変化 One on One の質、量に変化はないが、それ以外の、上司との個別ミーティングが増えた。</p>
C・D・E・F 各氏	変化なし

(出所：筆者作成)

「上司の行動変容」は、テレワークを利用することにより、職場という物理的な空間を部下と共有できなくなったことから始まったと考えられる。入社しているときは、上司は部下に対して指示や支援を適切なタイミングで行うことができた。部下が「困っている」様子に気づくなど、部下の様子を知ることが容易にできた。また、「あの件、どうなった？」と上司が自分のタイミングで部下の持つ情報を簡単に入手することもできた。

しかしながら、テレワークを利用すると、上司は自分の好きなタイミングで接触することができなくなった。部下の様子がわからなくなり、また、部下の持つ情報を簡単に入手することが難しくなったのである。

そのため、上司には、部下との接点を持つ仕組みが必要となった。その手段が One on One であり、上司にとって部下から情報収集する重要な機会となったと考えられる。テレワークを利用する前は、上司にとって必要な情報とは、部下からの報告、連絡、相談によって集まってきた「部下の持つ仕事に関する情報」であったが、物理的空間を共有しなくても部下の態様を認識したり、理解するためには、上司は部下の仕事の仕方の特徴、取り巻く様々な環境や性格など、日頃から「部下がどういう人か」という個々の部下に関心を持ち、理解する必要がある。つまり、上司は部下からの報告、連絡、相談といった受動的なコミュニケーションに依存するのではなく、上司が能動的に部下に対して情報を収集する行動を取るようになったと考えられる。

2. リサーチクエストションへの回答

2.1 リサーチクエストション (1) への回答

テレワークを継続している個人にとって、上司と部下の間で信頼が形成される要因は、相手との個人的な関係性や組織上のつながりのなかで、相手に「能力」、「善良さ」や「高潔さ」のいずれかを感じていることといえる。特に、組織上のつながりにおいて相手に「善良さ」を感じているという特徴がある。(図表 17)

なお、テレワークを継続している人は、テレワークをやめた人と比較すると、相手を信頼する要因に相手の「善良さ」を感じている。一方で、テレワークをやめた人は、テレワークを継続している人と比較すると、相手を信頼する要因に相手の「能力」や「高潔さ」を感じている。よって、個人的な関係性や仕事上のつながりにかかわらず、日頃から、相手に「善良さ」を感じさせるための言動がテレワークの定着の近道であると考えられる。

2.2 リサーチクエストション (2) への回答

テレワークを継続するためには、上司と部下の間のコミュニケーションの手段に1対1の接点を持つこと、つまり One on One が有効といえる。なお、緊急事態宣言解除後もテレワークを継続している人は、One on One の回数(量)を増やしている特徴がある(図表 17)。

図表 17 相手との信頼を形成する要因についての調査結果(図表 15)に1対1の接点の量の変化を追加した表

	相手を信頼しているか	1対1の接点		個人的関係性			組織上のつながり			テレワーク	テレワーク継続意向
		有無	増減	能力	善良さ	高潔さ	能力	善良さ	高潔さ		
A氏	○	○	増		○	○	○	○		継続	継続
B氏	○	○	増					○		継続	継続
G氏	○	○	増		○			○		継続	継続
H氏	○	○	増				○			継続	継続
I氏	○	○	増					○		継続	継続
C氏										継続	継続
D氏										中止	継続
F氏(今の上司)										中止	継続
E氏	○				○	○	○			中止	なし
J氏	○		増	○			○	○		中止	なし
K氏	○								○	中止	なし
L氏			増							中止	なし
F氏(前の上司)	○	○	－	○			○	○		－	－

※ 1対1の接点の増減は、テレワークの開始前後の比較。

(出所：筆者作成)

3. 本研究の実践的意義

テレワークを利用できる環境が整っていても、テレワークでは相手のことがわからないという不安を理由に、テレワークをやめてしまう組織や個人が増えている。しかしながら、上司が部下や部下の持つ情報に能動的に関心を持ち、部下にとって有益、有用になることなどを目的として、部下に対する1対1のコミュニケーションの量を増やすことにより、上司と部下の間に信頼が形成されることが示唆された。そして、上司と部下の間に信頼が形成されれば、テレワークの継続率は向上し、定着しやすくなる。

緊急事態宣言という未曾有の状況で「はじめて」テレワークを利用した個人は、上司や部下を問わず、テレワークを有効に活用する方法について経験がなかった。そのような状況で、企業がテレワーク制度の導入など外面的な環境整備のみに注力し、仕事の進め方や従業員間のコミュニケーションの促進など内面的な取り組みに目を向けずにいると、「テレワークは自分たちにはうまくいかない」とテレワークを働き方の多様化の手段として放棄してしまう組織や個人を増やす可能性がある。そのことは、中長期的に、多様な人材確保ができず、複雑な経営課題を解決する機会の逸失につながる可能性もある。

4. 今後の課題

本研究は調査対象者が12名に限られたため、今後は研究対象者を増やすことで、本研究の結論などの一般化を図れるようにしたい。また、調査期間が短いことから、今後、テレワークの利用を促進するために、企業が取り組むことによって上司と部下の間のコミュニケーション手段の多様化や質量の変化が生じる可能性がある。よって、調査を継続することにより、組織におけるテレワーク制度の有効な利用方法があきらかにできることも期待できる。

また、今回の対象者を同じ組織にいる双方からの情報をもとに分析を行うことで、より、上司と部下の間の信頼を形成している要因があきらかになると考えられる。

参考文献

- 青島未佳（2021）『リーダーのための心理的安全性ガイドブック』労務行政研究所
- 井上博文（2020）「在宅勤務における人材マネジメントの成功要因～webクリエイティブ業界を中心とした人材マネジメント～」／産業能率大学大学院2020年度修士論文
- 玄田有史・萩原牧子（2022）『仕事から見た2020年結局、働き方は変わらなかったのか』慶應義塾大学出版会
- 志水陽介、松本亮介、島村みなみ、野村彩世（2020）「テレワーク定着の要因分析」『WEST論文研究発表会2020』
- 高見具広（2020）「在宅勤務は誰に定着しているのか」『JILPTリサーチアイ第46回』

- 萩原牧子・久米功一（2017）「テレワークは長時間労働を招くのか～雇用型テレワークの実態と効果～」『Works Review Vol.12,58-67』
- 三上幸香（2021）「テレワーク導入の財務的効果」会津大学短期大学部産業情報学科経営情報コース 2020 年度卒業研究論文要旨集
- 山岸俊男（1998）『信頼の構造』東京大学出版会
- リクルートマネジメントソリューションズ（2020）「〈特集〉リモート時代の職場の信頼」『RMS Message60』

