

「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4回）

議事録

1. 開催日時：令和3年7月2日（金） 13：30～15：30
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

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）

辺見 聡 大臣官房審議官（情報流通行政担当）

飯倉 主税 情報流通振興課長

隅田 昂平 情報流通振興課 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いいたします。お忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございます。

早速ですが、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」を、何ともう第4回目になっています、開催させていただきます。本日もウェブによる開催です。次はお会いできるのかどうか、楽しみに待ちたいと思います。本日はご都合で、長嶋構成員がご欠席、それから田澤構成員は3時頃の途中退室と伺っております。よろしくお願いいたします。

初めに事務局から、ウェブ会議におけます進行上の留意事項、よろしくお願いいたします。

#### ○事務局

構成員の方々については、これまで同様、島田主査からの指名のあと、ご発言をお願いします。一般傍聴の皆様ですが、本会議における録音、録画は禁止しておりますので、議事録はこれまでと同様に、後日、当省のホームページに掲載する予定ですので、そちらでご確認ください。以上でございます。

#### ○島田主査

ありがとうございます。前回、第3回は、田宮構成員、それから株式会社テレワークマネジメントの鶴澤様、そして私の3人から発表を行いました。田宮構成員からは、日本テレワーク協会さんとしての、各省庁における施策をさまざま実施される中、たくさんあって、どこにフォーカスしていくのかとか、重複感みたいなものもあったかなとも思っています。私たち一人ひとり国民にとって、よりわかりやすいように統合していくことの重要性、こんなようなお話もあったかなというふうに思っています。

私個人としては、やはり中小企業や地方におけるテレワーク導入率の低さの事実を知れば知るほどやはり、いかに東京、首都圏だけではなく、日本全国において、このテレワークというものの優位性や有効性を上げていくのかというところはすごく大事なことですし、課題だなというふうに感じました。

また、鶴澤様からは、総務省のテレワークマネージャー、この施策に関しての改善点等々、それから今どのような状況になっているのか、トレンドもご説明いただきながら、テレワークに活用できる各社 ICT ツールを紹介いただきました。大変勉強になったと思っています。

拝見させていただきながら、テレワークマネージャーの存在の重要性というのを改めて感じましたし、この制度をもっと有効活用できるのではないかなというようなことも併せて考えさせられました。大変有意義なお話であったなと思います。

あと、ヘルスケアやメンタルケアであったり、そして私の好物でもある幸福論とか、生産性、こんなようなところのトレンドもあるのではないかなというお話だったかと思います。

私からは、社員のウェルビーイング、これが、いわゆる企業の業績、企業の生産性にもプラス

の影響があるよということをお伝えさせていただきました。本日は、1、2、3回目までやってきましたさまざまなご説明と、議論を踏まえまして、本タスクフォースとして、今日ともう一回で報告書といいますか、提言書といいますか、私たちのこの知恵とそれからパッションの詰まったものを、ぜひ世に出していきたいと思っておりますので、その試案を事務局の方からご説明いただくと思います。もう本当に総務省の皆さん、凄く考えて頑張って書いてくださったなということを感じております。総務省、飯倉課長より、資料に基づきまして、30分程度で説明をお願い致します。

## 4. 2 議事

### (1) 事務局説明

#### ○飯倉課長

知恵とパッションということで、すごくハードルが上がってしまいました。なかなか上手にその知恵とパッションをうまく料理が出来ているかわからないところではありますが、3回のご議論を踏まえたものを少しご説明したいと思います。

一応、もともとの論点整理、五つ項目を出しましたが、その五つごとに、現状と課題と対応の方向性を記載しています。大体こういう時の役所の説明ぶりとしては、「○○ではないか」という感じで書くので、今の資料はそうしています。今回議論をいただいて、次回の回で「○○だ」というふうに説明をしていく形に変えていきたいと思っております。まず論点の一つ目、目指すべき日本型テレワークの在り方ということですが、こちら現状を少し全般的な話と、生産性にかかるところと分けて書いてみました。現状と課題の全般的なところですが、論点1の現状と課題の所で、上のほうが全般的な話になります。

新型コロナを受けて、その対策として多くの企業でテレワーク導入されたわけですが、やはりこの傾向を見てみると、緊急事態宣言が解除されると実施率が下がる傾向です。よって経営者の視点からすると、どちらかというと、テレワークを緊急事態の対応、つまり出勤抑制の手段として捉える傾向があるのではないかなど。過去にもテレワークが注目を浴びたことはありますが、流行っては廃れるというのを繰り返して、仏作って魂入れずという状況だと思います。日本におきましても労働者から継続的なテレワークを希望する声は多いわけですが、他方で特に中高年の管理職は、大部屋主義、対面主義、暗黙知、こういったことの利点を過度に意識して、テレワークへの不信感が強い。一方海外では、コロナを契機としてテレワークの定着が進んでいるわけです。そうすると、日本ではこのままワクチン普及すると、これまで同様にテレワークが定着しない、こういうふうな可能性が高いのではないかという危機感を書いています。

その下の課題につきましては生産性に関してです。水平的なコーディネーション、緊密なコミュニケーションといった日本型組織の強み、こういったところがテレワークのボトルネックと位置づけられることもある。そして、新型コロナ感染症を受けてテレワークを導入した結果として、生産性が低下しているといった課題も顕在化している。これが課題です。右側のほうの対応の方向性を見ていただきまして、上から、ポストコロナの目指すべきということで、単に離れた

場所で働くリモートワークではなくて、ICTを活用して、特に時間ですね。時間ですとか場所を有効に活用できる有効な働き方であるテレワークであるというふうに明確にすべきではないか。そして、少子高齢化による生産年齢人口の急速な減少など、日本の構造変化を踏まえた上で、働く人が効率よく働くことができる、時間を効率的に使うってことも含めて、効率よく働くことができるテレワーク導入の必要性は高まるのではないか。その際に、単に仕事を切り分けるのではなくて、BPR、そしてICTツールの積極的な活用、DXの推進、これらを合わせてしていくことが、日本が目指すべき方向性ではないかと思っています。

次は、テレワークを単なるコストと捉えるのではなくて、通勤時間の削減等を通じて従業員のウェルビーイングの向上につながる、ひいてはパフォーマンスの向上につながっていくといった評価も可能ではないかという内容です。他方で、中小企業を中心に、経営者に対しては直接的で訴求力のあるメリットが必要ではないかといったことを書いております。下のほうですけど、生産性に関するところとしまして、課題に応じた新たなICTツールの活用、BPR、DXの推進によって、日本の働き方の強みを生かした日本型テレワークの実現が十分に可能なのではないかと記載しています。

他方で、ソーシャライゼーションがなかなか難しい面もありますので、新入社員の取り扱いなどには工夫も必要だということを書いております。テレワークを長く実施していた企業につきましては、生産性の低下というのは限定的であり、テレワークに慣れていくこと、そしてテレワーク時の職場環境をリアルなものにしていくことによって、生産性の低下を一定程度防ぐことができるのではないかとさせていただいております。

次のページがICTの活用についてです。こちらも左側、課題のほうから。一番上が全体の話になります。全体的な話としては、テレワークができない業種と職種であることが多く挙げられる。そしてテレワークの導入初期においては、大体セキュリティですとか通信環境、そういったインフラに係る課題が多く挙げられるわけですが、一定期間を経過すると、概ねコミュニケーションとマネジメントの課題に行き着くと。そして、次の箱の所は、メタ認知、テレワークによるコミュニケーションの課題とは、単純に情報の共有ではなくて、みんなが同じものを見ていることへの認知、これをメタ認知と呼びますが、メタ認知の機会が奪われることに起因するのではないかと記載しています。

そして一番下の箱は、ICTツールについて記載しております。日本の労働現場におきまして、海外と比べましても新しいテクノロジー、ICTツールの活用が非常に遅れているということを書いたうえで、先進的な企業では、グループウェアですとかコミュニケーションツールの導入につきましては、概ね先進的な企業の7割では導入が終わっていて、その次に人事管理ですとか、電子決済、そして経費精算、そういったツールを導入する動きがある。さらには、社内SNSですとか、ウェアラブル端末を使ったメンタルケアの、チェックも施行されていると。そして職場における評価者、管理側をサポートする仕組みやルールについても重要だという声も多いという意見もありました。

右側が、これらに対する対応の方向性ですが、上のほうが全体的なご指摘でして、今は新しい

テクノロジーや ICT ツールを徹底的に活用することによって、デスクトップ上で仮想的な職場を再現することが可能であって、オフィスワーカーであればテレワークで実施できない業務というものはほとんどない。そして、テレワークだとマネジメントができない、そういった意見については、先入観や、ICT ツールを使いこなしていないという要因が大きいのではないかというふうに記載しております。次が、メタ認知の所です。小林構成員のお話でしたけども、これからいわゆる、まだらテレワークが続くというふうを考えられるわけですが、いわゆる一体感ですとか雑談、相談しやすさを補完的に醸成したり、孤独感を払拭したりする、そういったことのために、メタ認知を含めたコミュニケーションが可能となるよう、いわゆる場ですね。職場の場。この設計をしっかりと進めていくべきじゃないか。特にバーチャルオフィスのような、情報そのものに加えて、コミュニケーションが行われていること、その場全体を見せるような、そういう ICT ツールの普及を図るべきじゃないか。そういったことを書いております。

最後に ICT ツールということで、こちら、中嶋構成員からお話があった所ですが、例えばチャットツールの活用ですとか、ウェブ会議ツールを常時接続して、職場の雰囲気伝えるだけ、そういったことでも結構有効なんじゃないのというお話ですとか、その次のステップとして、順次それぞれの企業の状況に応じて、人事管理ですとか電子決裁ですとか、そういった ICT ツールを進めていくべきではないかと。その際ということで、上田構成員のお話ありましたけれども、いわゆる若手がシニアにメンタリングを行うという、リバースメンタリングの活用も日本でも取り入れていくべきじゃないかと書いております。

次、企業ですとか団体の内発的取り組みを促すための仕組みとして、全体的に上田構成員のプレゼンを踏まえた書きぶりになっております。左側の現状は、経営者においては、日本の企業の業績にプラスとなればやる、そうでなければやらないと。このような中、経営の判断基準というのは、単に生産性ですとか経営の効率性のみではなくて、実際には企業を取り囲むいろんなステークホルダーが当該企業の現状を評価、把握をして、経営者の判断に影響を与えている。例えば、金融市場におけることを書いておりますが、企業投資家側の投資判断材料ですとか、企業側の情報公開対象として非財務指標に関わるような内容も重視するようになってきており、この好循環で、持続可能な経済の実現を目指していると。例として、GPIF の取り組みをここへ書いております。こういったことを踏まえて、テレワークに関して、今後の対応の方向性として右側のほうへ書いております。

一番上は鶴構成員の話だったかと思えますけども、テレワークは、「働き方改革」×「新しいテクノロジーの活用」の一丁目一番地ということで、働き方改革、ダイバーシティ等も含めた企業の取り組みの先進性を示すリトマス試験紙だということ。そして、その関連する取り組みについて、企業規模などに応じて、ステークホルダーを巻き込んだ形で行動変容を促すことができないか。ただ、そうは言ってもテレワークだけではなかなか難しく、テレワークを契機として、BPR ですとか DX の推進、柔軟な働き方といったことを実現して、ウェルビーイング、人材の確保と離職率の低下、ワークバランスの確保、そういったことなどを一体的な目標を持って進めることが必要ではないか。

特に、若者には柔軟な働き方を可能とする職場が人気ですので、そういった観点からテレワークの取り組みを進めていくことも有効ではないか。そうすると、この取り組みを進めるにあたって、生産性の向上、ダイバーシティの推進、ウェルビーイングの向上といったところから複合的な企業価値が向上するというようなシナリオが可能なんじゃないかと書いております。

他方で、ステークホルダーが比較的少ない中小企業につきましては、平時からテレワークを実施している、成功しているような、そういうモデルケースを示すことによって、経営者に自分の所でも出来るのだという判断をしていただくことが最善ではないかとさせていただいております。

次のページは既存の、国のテレワーク施策の見直しということで、これも左側が現状と課題ですけれども、この上のほうで全体的なお話を書かせていただいております。

総務省では2015年頃から、例えば表彰、サテライトオフィスの整備支援、相談事業、テレワークマネージャーといったことを実施してきました。他方で、厚労省さん始め、色々な役所も色々なことを展開しております。それを受けまして、島田主査や田宮構成員から、いろいろやっているけどわかりづらいと指摘いただきました。様々な形式の情報発信をされているけれども、受け手側から見て、情報量が多いことによるわかりにくさも指摘されていて、結果としてどこに何を相談するべきなのかなかなかわからない。特に地方では、マネージャー、相談事業の認知度が非常に低いといった指摘もいただいております。

そして、下のほうの箱については、テレワークマネージャーに関する課題を記載しております。こちら小林構成員のお話ですが、初期導入にハードルを感じる企業がやはり多いと。多忙な経営者からすると、そういったICTツールを比較検討することすらコストになる。他方で、定着に向けた支援が必要というふうな声もあると伺いました。

で、最後に、テレワークマネージャー自体の相談事業自体の、運用上の課題というものを、鶴澤さんからご指摘をいただいております。これを踏まえて、対応の方向性ということで右側、全体的なお話としましては、まずは関係府省を巻き込んだ形で、ユーザー企業の利便性を第一として、全体的な施策を再設計していくことが必要ではないかと。特に、前回も少しお話ししましたが、厚労省さんとテレワークに関する相談事業の一本化の話を検討しておりますので、こういったことを進めるべきではないか。そして、色々な所でウェブサイト、事例集が色々取り散らかっているわけですが、こういったものの整理を行って、テレワークに関する統一的なポータルサイトを作りましょうということを書いています。

他方で、サテライトオフィス整備支援につきましては、内閣官房さんで、地方創生テレワークの交付金が開始されたので、総務省としてのサテライトオフィスの整備支援については、これまでの限りで良いのではないかとさせていただいております。下のほうが、マネージャーについての記載ですけれども、テレワークマネージャーが相談企業に応じた具体的で実践的なICTツールの提案をして、相談企業がそういったツールをお試しで使うことができる仕組みといったことを検討すべきじゃないか。そしてその際に、補助、導入事業者側に補助金を交付するというやり方ではなくて、サービス提供側にサポートを行って、それを使う多くの企業がお試しできる手続きの

ほうがスムーズに進むのではないかとしております。

そして、テレワークマネージャーも相談に乗るにあたって、良いとされるツールを、相談に乗るときに自由に使えるような環境を整える。そして良質なテレワークに向けても、やはり実践的な ICT ツールの提案ができる。そういったことを実現するために、テレワークマネージャーのスキルの確保ですとか育成、そして評価の仕組みなどについても併せて検討するべきではないか。といったことを書いております。

最後、論点の5番目ですけども、こちら上と下で少し違うことを書いていまして、上のほうが霞が関のテレワーク、下のほうが通信費等のテレワーク手当のことを書いています。上のほうの霞が関のテレワークにつきましては、まさに1回目に私からプレゼンしましたが、例えばうちの情報流通振興課、大体7割の職員が日々テレワークをしているわけですけども、やはり若手の職員からは、環境、制度が不足しているのが、現状なかなか生産性が十分に発揮されていないという指摘も寄せられています。これに対して右側の対応の方向性として、やはり場合によっては専門家によるコンサルテーションも受けて、総務省、もしくはうちのほうから率先して ICT ツールの導入ですとか、先ほど出ましたリバースメンタリングといったことに取り組むべきではないか。そして、生産性の向上、ダイバーシティの推進、ウェルビーイングの向上と三つの要素から、組織の価値向上に努めるべきではないかということを書いております。

下の手当のほうですけども、現状はここのご案内のとおり、通信費等を支給する動きがあります。ただ、支給をした通信費を非課税とするための事務負担が結構、各企業さんで発生しているという指摘もございます。これに対しまして対応の方向性として、細かいことは割愛しますが、一番下、まずは関係省庁と連携しつつ、企業等が従業員等に対して支給する通信費等について、実態調査に取り組むべきではないか。という方向性を示させていただいております。説明は以上です。

#### ○島田主査

飯倉さんありがとうございました。私はこちらを初めて拝見したときには、本当にこれまで3回の間に、先生方からいただいた大きなたくさんの深い示唆とともに出てきたいろんな意見を体系的にまとめていただいている、改めて自分もまた、こんなポイントなんじゃないかとノートを取り直したりしまして、本当に素晴らしいと思って伺っておりました。皆様もさまざまなことを思われたのではないかなというふうに思います。ここからきっと補足説明ですとか、追加のポイントもあるかもしれませんので、意見交換に移らせていただきます。

今ありました、事務局飯倉さんからのご説明につきまして、取りまとめの方向性に加えたほうが良いのではないかと追加のポイント、補完点などを、ご議論いただければと思っております。

## 4. 2 議事

### (2) 意見交換

#### ○島田主査

まずは田澤構成員から、お願いできますでしょうか。

○田澤構成員

お時間をいただきましてありがとうございます。いただいた内容を私もじっくり読ませていただいて、皆さんの意見を含めて本当に凄くまとめていただいたなと思っております。その中で、足すというか、私の思いをもう一度、整理してお話しができればと思ひまして。4点あります。

まず、テレワークの方向性を明確にする。先程の資料にも入れていただきましたが、テレワークは単に離れてやるだけでしょって言われることもやはり多いです。リモートワークと一緒にしょって。そうではなくて、国が推進しているということ。単に離れるだけじゃなくて、ちゃんとこれからの日本の課題を解決するということをちゃんと伝えていくという姿勢を持って、今回の会議の一つの成果になったらいいなと思っております。

もう一つは、フェアなテレワークを目指すというのは、どうしても今、必要な人だけがやるか、出来る人だけがやるというふうにいきがちですけれども、仕事はどこでもできるということを目指していかないと、結局できる仕事はこれだけというところに止まってしまいます。またそれはコミュニケーションも一緒に、テレワークしているからコミュニケーションがとりづらく、会社行かないと同等にできないとなると、これもまた会社に戻っていく方向になります。それから評価ももちろんそうで、この辺はテレワークガイドライン、新しい改訂されたものでも記載いただいておりますけど、しっかりやっていくということが姿勢として重要だと考えております。

それから最適なノウハウを伝えるっていう意味では、私、実は国のセミナー等、自分もお話しさせていただく機会もありますし、聞く機会も多いのですが、とても抽象的な内容が多いです。何故かという、中小企業は情報システム部なんて持っていないため、普通の社員さんがそういうセミナーに、テレワーク入れろと言われて来て、中身を聞いたときに、まあ概要はわかった、こういうツールがあるのはわかった。でもじゃあ、そのツールを入れて具体的にどうするのっていうところまで落とし込めないまま会社に戻って、中小企業ではやっぱり無理だよねとなってしまっているのではないかという風に思います。そういったことの、本当の具体的なノウハウを伝えていくというフェーズを、今までのものにプラスして入れていただけたらなと思っています。

四つ目のステップを踏む形でのテレワーク推進というのは、何かテレワークだから部下を信じなさい、テレワークだから成果だけ見ましようみたいに、極端にいきがちなところを、そうではなくてちゃんとステップを踏んでいっていただきたいので、日本の良さ、メンバーシップ、皆協力し合って仲間としてやっていく良さも残しながら、時間と場所を柔軟にし、将来的にはもっともっと変わっていくかもしれないですけど、そのステップを意識しないと、結構無理が出てくるのではないかな、なんて思っております。

今、ここで言うだけで具体的なことを言わないといけないので、具体的なところを、もう少し話させてください。

この間私の発表のときにも申し上げたように、やはりいろいろな思いを込めて国がテレワーク



を推進しているのだということをちゃんと伝えてほしい。またテレワークは、さまざまなキーワード、さまざまな社会課題に対して答えを出すのに、今は新型コロナウイルスだけが注目されているよということもちゃんと説明したい。そうでないと、この間の総務省さんの調査にも出ておりますけれども、昔は生産性向上とかそういう物が多かったのが、今はもう危機管理というふうになっていて。やはりそうではなくて、それは一つの面であるということ伝えていく必要があるのかなと思っています。

フェアなテレワークを目指すということで、ややこしい絵なので、ここでは説明しませんけれども、田澤式ハイブリッド会議というふうに呼んでいます。今後そうなるであろう「まだらテレワーク」、例えば会議一つにしても、会社に5人ぐらいいて、そこに5人ぐらいいリモートで入るとなると、何となく会社の中で話がわーって行ってしまって、不公平感、さっき言ったフェアじゃない形になり、やっぱり会社行って会議室入らなきゃとなつてはいけなくて、そういうときにどう運用したらいいかっていうノウハウです。もしご希望があれば、またいつか皆様にご説明したいと思いますが、たいしたことではありません。運用だけです。そういうことをするだけでできる。

例えば簡単に言うと、やはり顔が見えないとだめです。何か顔が見えない人は一緒にやってないみたいで。会議室は顔見えるから何か盛り上がるじゃなくて、全員がちゃんと顔が見えて、そして資料もちゃんとシェアできて、そしてみんなが同じ立場で、フェアな立場で会議に参加できる。どこにいても。会議室にいてもいいです。そういうのをやっていく必要があつて、もうその運用ノウハウなんかも今後は必要になっていくのではないかなと思っています。

それにつなげて具体的なノウハウをさっきお話ししましたが、今回のコロナ禍の最初に、ウェブ会議ツールをバーチャルオフィスみたいに使おうというふうに提案しました。確か去年の2月、3月ぐらいですかね。そうすると結構多くの方がやっていたのですが、そのときに、運用するにはどういうルールにしたらいいのといったことを凄く聞かれたので、動画で出したりとか、講演資料で出したりしていたのですが、こういうノウハウをじっくり語れる、先程お話したみたいに、中小企業さんはウェブ会議ツールこそ入れているけれど、こういう設定にして、こういうルールにして、こう運用したらいいですよということも、私はやっぱりノウハウとして伝えていく必要がある。でないと戻ってしまうのではないかなと思っています。

最近、カメラつけない部下につけると言ったらリモハラと言われたみたいな話があるのですが、私は会社にいたら顔を見ているわけですから、顔見ることにはリモハラでないと思っています。それが何か皆さん、テレワークだと、顔見られるなんてって。テレワークだと時間管理されるなんて嫌みたいなの、そういう何かちょっと違う方向にいつてしまっていて、会社にもテレワークであっても、顔も普通に見せるし、普通にしゃべるし、時間も管理するし、マネジメントもちゃんとできるし、コミュニケーションもちゃんと取れるっていうのをやっていく必要があるのかなと思っています。

あと、中小企業さんにすごく喜ばれたのが、やっぱりセキュリティの話がすごく質問があつた中で、リモートデスクトップ方式、いろいろ今、出てきていますが、これが一番シンプルでわか

りやすいと思います。それを NTT 東日本さんと経産省の外郭の IPA さんが、シン・テレワークシステムを無料で公開していて、これを紹介するととても喜ばれました。でもそういうのを紹介している人ってやっぱり少ないと思います。実際いろんなところが使っているし、今のところ、来年まで無料で使えるというシステムですので、こういった情報をちゃんと伝えていくということが重要ななと思っています。

最後に、ステップを踏む形のテレワークを推進ということですが、私、12年ぐらい前に3週間ほど、アメリカのテレワークを勉強させてもらいに行ったことがあります。そこで、アメリカの色々なテレワークを見てきました。アメリカと日本はえらい違いで、アメリカはテレワークしやすい国で、日本はテレワークしにくい国だという結論で帰ってきたわけなのですが、それは今でも変わっていないです。やはり背景が全く違う、法律も違う、その中で同じことは出来ないです。無理して同じことをやろうとすると、絶対に失敗してしまうと私は思っております。ですから、今、テレワークを理由に、自由な働き方とか、本当に何も管理しないほうが良いとか、あるいは裁量労働も広げるとか、今、いろんな話が出てきていますけれども、一気にいくのではなく、徐々にやっていかなきゃいけないのではないかなと思っています。

あともう一つ、最近読んですごく面白かったのが、『ドイツ人はなぜ、毎日出社しなくても世界一成果を出せるのか』という本もありまして、これを読んですごい勉強になりました。ドイツはテレワークをすごく上手に進めた。国が法律を作ったとか、色々なこともあるのですが、ただやはり言えるのは、ドイツのもともとの歴史とか考え方とか働き方をベースにして、合った形でやったからこうなったのだと思います。生産性ががんで上がったのは、その国らしいやり方というのが重要なのではないかなと思っています。

ということで、田澤の意見として目指したい日本型テレワークというのは、やはり日本って、チームでやるって凄く大事だと思うのです。世界の1位の人たちじゃないけど、400メートルリレーだったら勝つみたいな、そんな日本のよい働き方というのを大事にしていく。チームとしてのコミュニケーションもしっかり取れていける。それが時間や場所が柔軟になっても。

二つ目は生産性向上だと思います。今まで何か長く働く人が評価されるみたいな、そこが一番よくなかったとしたら、じゃあ時間要らないではなくて、時間当たりの生産性を強化したり、それをちゃんと報酬に反映させたりすることによって、少子高齢化の日本におけるテレワークは、生産性の向上につながっていくのではないだろうか。また、自由になるということは、自分で色々なプレッシャーを持つことになります。夜中に仕事したりとか、責任感じたりとか。心理的安全性という意味でも、いろんな状況の人がこれから出てくる中で、適切な評価と報酬が受けられる働き方というのを、先ほど出たようなツールの解決策ですとか、目指すべきモデルの提示というか、企業さんの事例ってあまり役に立たないのです。あの会社はよくできましたという事例を事例をと言うのですけども、具体的に何やったかが見えません。それよりも、こういうふうルールを作って、このツールをこんなふうにやったらいいよっていう具体的なモデル、ノウハウを提示していき、それに則って法律やガイドライン、国のほうでいろいろ決めていただけるといいのかなと思いました。以上でございます。ありがとうございました。

○島田主査

田澤構成員ありがとうございます。ご自分のご意見を紙にまとめてくださって、大変改めて勉強になりました。今、私は、あるところに少しはったことがありまして、すごく大きな示唆をいただいたので、少しだけお話しさせていただきたいなと思ったのが、日本型テレワークについてです。これまでの議論の中でも皆さんからも出てきていて、日本のよさとか日本ならではの、何か欧米と比べてだめだからというよりは、やっぱり強いところもあるよねと。

それを生かしてやっていくっていうことに関して私も大賛成で、そのときに一つ、チームとしての力があるということも、今一度、この提言の中で皆が認識できると良いのかなと思いました。心理的安全性というキーワードとともに私がよく言うのは、この間も少しお話ししましたけれども、どんなふうにもその場のリーダーがコミュニケーションしていくのか、それによって、ここでは何でも聞いてもらえるとか、何でも言えるとか、ミスしても大丈夫。要はチームワークを作っていくときのコミュニケーションの場ですが、でも同時に、5人の優秀な人をチームにしたからって、そのチームが成功するとは限らない。なぜならば、互いのコミュニケーションが本当に信頼をベースとしたものにならないこともあること。日本のチームの力というものをきちんと定義をして、良いところを、例えば日本の強みを、日本型テレワークに生かしていくっていうのは、非常に有効な切り口なんじゃないのかなと、こういう言い方もできるのだと思って、すごくはっとさせられましたので、大変勉強になったと思って聞いておりました。

○田澤構成員

ありがとうございます。そう言っていただけることが物凄くうれしいです。本当にありがとうございます。

○島田主査

田澤さんありがとうございました。

では五十音、逆順でいきたいと思います。中島構成員、お願いできますでしょうか。

○中島構成員

総務省さんの担当の方、非常にうまくまとめていただいて、かなり時間かかったのではないかなと思います。

まず論点1のところの日本型テレワークですが、鶴先生も仰っていた話もこの中に入っていますけれど、私もヨーロッパのいろんな仕組み、特に同一労働同一賃金は特に思っていることがあります。ヨーロッパで培ったものと、日本で長年歴史があるものと、違うところがありますので、考え方としては良い所あるのですが、そのままそっくり持ってこれない所もあります。同一労働同一賃金についても、日本型同一労働同一賃金というのものもあるべきだと考えています。このテレワークについても上手くまとめていただいたように、日本型のテレワークというのを進めていかないと、定着しないと思います。特に日本人というのは集団心理が非常に強く働く民族ですので、そういう点も踏まえた形のテレワークというのを考えていくべきではないかなと思いました。

次の論点2の所の定着のところですが、鶴澤さんの話がかなりICTのところでも盛り込まれてい

て良いと思います。私は、社会保険労務士をしているので、労務のほうをもう少し、総務省のタスクフォースなのでどうかという気はするのですが、テレワークマネージャーの仕組みがありますが、厚生労働省にも、労務のほうの訪問コンサルティングという事業がありまして、その連携、もしくはテレワークマネージャーを一本化する。ITと労務と一本にするとか、私の立場で言うと、労務のことを盛り込んでいただけたらなと思いました。

論点3の企業、団体の内発的取り組みについて、ITを、補助金を出すのではなくて、ツールにそういう仕組みを持つてくるのは大賛成で、そういう仕組みでどんどん中小企業がツールを取り入れていただくというのは、普及が広がる戦略ではないかと思います。随分昔に同じような事業があって効果的でしたので、またそのようなことも進めていただくのが普及推進につながるなと思って聞いておりました。

施策の見直しのところは、日本テレワーク協会の田宮構成員の話がかなり盛り込まれているなと思いました。関係府庁の一本化、というのはこれから大事な所かなと思っておりますし、非常にここは大切なところではないかなと思っております。

最後に論点5のところですけど、ちょっと資料を共有させていただきます。

実費弁済にかかわる費用負担の所ですが、話を取り入れていただいて嬉しいなと思っているのですが、通信費にかかわらず色々な負担がございまして、今、国税庁さんの非課税の考え方というのは、面積比によって按分するというような考え方が強いです。その面積を割り出すのは確かに考え方としてはいいのかなとは思うのですが、職業安定法の指針でも、面接のときに、本人とはかわりのない『間取り』だとかいうのは一応NGになっているわけで、それと同じではないにしても、従業員の家の広さを聞くところには、個人的には非常に抵抗がありまして、そういうもので算出するのではなく、大型の車であっても小型の車であっても距離に応じて決まる通勤手当のように、もっと簡便な方法を考えていただけたらと思います。

総務省さんのセミナーでこれを使ったのですが、個人的に、色々算出してみました。特にエアコンと水道料金が、非常に地域差があります。地域差があるのはわかりながら、でも、何か共通した、特に北海道と沖縄では夏場のエアコンの電気料が、逆になりますので、そのあたりのも少し難しい所もあるのでしょうか、こういったところを、もっと利便よく使えるものを考えていただけたらなと思います。

あと一点だけ、これも厚生労働省さんのセミナーで発表してるのですが、フレックスタイムでない、始業時刻の自由選択制、スライドワークによく似ているんですけど、これにシフトを入れると本当に柔軟に、通常の労働時間制の中で従業員が自由に選択できる働き方につながるんじゃないかなと思っており、こういったものをもっと広く広めていくのが、中小企業さんにも普及するものになるのではないかなと考えてます。以上です。

○島田主査

ありがとうございます。具体的にこんなことをもうちょっと広めていくというのは、田澤さんもおっしゃられた具体的なステップとかアクションという所ともすぐつながってくるのかな。知らないだけで実はあるみたいなことも多いですね。

では次に、鶴先生お願いできますでしょうか。よろしくお願いします。

#### ○鶴構成員

鶴でございます。よろしくお願いします。事務局のほうから、大変よくまとまった論点整理を提示していただいたと思います。過去3回、それぞれの委員が発表させていただいて、その中で非常に島田さんには、各委員の意見をいつも尊重していただく流れを作っていただいて、みんなすごく発表しやすいというか、意見の言いやすい雰囲気を作っていただいたというのは本当にありがたいなと、また改めて思います。そうした中で事務局も、非常にそれぞれの委員のいろんなポイントを、これだけうまくまとめて入れ込んでいただいて、私も経験ありますが、なかなか大変です。何で自分のやつがこれだけ少ないのだろうとか何とか、必ずありますからね。本当に我慢強くしていただいたなという感じで、私もあんまり違和感なくて、最後に細かい文言のところについては、少しコメントをしたいと思います。こういう研究会、それぞれご意見お話しただいて、先程の田澤さんのお話も本当に楽しくて、そうだそうだと思いながら聞いて、そこは非常に楽しいのですが、だんだん最後、取りまとめをやっていく段階というのは、あんまり楽しくない段階に移っていくということがあって、なかなかそこをどういうふうにまとめていくのかというのは色々あるかと思うのですが、まずはやっぱり委員としては、それぞれ皆さんこの段階で、例えばこういうのが入ってないとか、こういうのがおかしいじゃないかと。鶴委員のこういうこと入っているけど、ちょっと違うじゃないかとか、そんなものもちろん含めて、自由に意見を出すということがすごく大事だと思います。ただ、その調整をすごくやると、要は足して2で割るということですよ。それをとことんやると、もうツルツルになっちゃいます。それで、全然尖ったところがなくなるのは皆さんわかりますよね。足して2で割ると、尖ったことがどんどん削れていって、ツルツルになって、役所から見ると非常にツルツルして良いよねという話になるのだけれども、面白くなくなります。なので、考え方としてそれぞれの委員は、言いたいことは言って、最後は全部島田主査含め事務局にお預けして、まな板の上に乗った鯉のつもりで、あとは裁きを待つという、それぐらいじゃないと面白いものできないと思います。もう、どこまでもやると。先程私が言ったように、もう足して2で割るのを無限回繰り返すって話になる。私としてはぜひ、その尖った、何か役所の研究会の報告会にしてはすごく面白いものが出てきたなという、非常に最後尖ったものを出していただきたいというのが私の強い要望というかお願いします。最後は事務局と島田主査にお任せしたいなと、命預けますということでよろしくお願いします。

まず論点1ですけど、赤く線を引いた所、働く人が効率よく働くと。これ、生産性の話を言っているのか、何を言っているのかちょっとわかりにくいと思って、先程事務局のほうから話を聞いたときに、時間が効率よく使えるということを仰いました。そうすると、私は生産性向上とかウェルビーイングの向上っていうのは多分両面あるので、言い方としては、時間をより有効に使えるとか、そうすると生産性が高まるという話も、その時間を非常に、自分の好きなことに使えるとか、家族と使えるとか、趣味の時間に使えるとか、それからもちろん仕事の生産性を上げるとか、そういうのは幅広く使って、先程事務局が仰ったようなことと重なるかなと思って、時間

を有効に使える働き方が可能となる等がいいのかなというのを思いました。

その下、通勤時間の削減等ですけれども、通勤時間が削減されることによって、やっぱり身体的な負担とかストレスが減るっていうのはすごく大きいというのは、私の発表でも実際、研究から明らかになっている、重要な点だと思います。ただ、時間が減って、それが全部仕事というか、労働時間に振り替わってしまったら、それはどうなのかなとも思っていて、通勤時間の削減があって、でもその削減された時間を非常に、より別のプライベートなことに使うのでも、従業員のやりがいとかウェルビーイングっていうのを高めるようなことを、そこに何か、削減したあとそれを、まさにさっきの時間を有効に使うっていうか、そういうところが足し合わせることでウェルビーイングが高まるということだと思っているので、何か言葉を繋いでいただいたらありがたいなというふうに思いました。

それから、ここは多分、島田さんマターだと思いますけれども、この三つをちゃんとバランスよく見ていこう、生産性向上、ダイバーシティ推進、従業員の幸福度、ウェルビーイングって、入っていることは、良いな、ありがたいなと思っています。本当細かい話ですけど、多分、島田さんも概念としては、ウェルビーイングっていうのは多分一番広い概念で、その中に多分、幸福度とかやりがいとかワークエンゲージメントとか、色んなものが入ってきます。メンタルヘルスの話も。なので、細かい話で申し訳ないのですが、従業員のウェルビーイング、カッコ、幸福度等とか、何か中と外をちょっと入れ替えられて、従業員のウェルビーイングを一番大きな概念として、その言葉をしっかりこの報告書のキーワードとしてわかるような感じにさせていただいたらありがたいなということ、非常に細かい話ですけどね。

それで、他のところも逆にご指摘されていらっしゃることもありますが、情報流通振興課において、7割程度、皆さん頑張っているけれども、それでもまだ色々不足しているところがあるので、ちょっと頑張らなきゃいけないと。まさに皆さん、ここまでいろいろご努力されている中でもまだやらなきゃと思っていられる方が多いということも、非常に私も本当にご努力されているっていうのを思ったのですが、一方で、政府が7割テレワークやってくださいと、そういうことを大臣が仰っているけど、その政府自身が、今全体でどれぐらいテレワークやっているのかとか、政治のほうはどうなのかということを見ると、甚だ心もとないという部分が私も感じて、言うほうが、やれと言って、でも自分たちは、いや、やれないよねと言っていたら、それはみんななかなか言うこと聞かないと思います。じゃあ何で政府やれないのですか、何で政治やれないんですかって、それはテレワークでできない仕事だからですって、あなたたちがそう言うなら、民間だって当然やれませんかという話になってしまうと思います。

なので、ここは何か、もし情報流通振興課のお話を最後、報告書で記すということも面白いなとも思ったけれど、そもそも官庁がどうあるべきかと考えると、やはり民に対して7割やれと言っているところが、隗より始めよということで、見本を示して、官だってできる、だから民だって当然できるでしょうということを、こんなに努力しているところもまだ頑張らなきゃと仰っている姿勢を見ると、ほかの所どうしてるの？ということがやっぱり言いたくなってしまうということです。私のほうからは以上です。ありがとうございました。

## ○島田主査

先生、ありがとうございます。私はずっと大きくうなずきながら聞いておりました。

本当に私も、ただ単に委員会やりました、この場もとてもよかったです、報告して終わりじゃなく、えーという驚きがあってもいいから、この報告書を見た価値があったなと感じ、そして、読んだだけではなくてやはり動かなければというふうに、読んだ方がなるようなものにしたいなと、自分もすごく感じました。先生のお言葉は本当にそうだと思います。ちょっとした順番や表現の仕方、人が受ける印象は大きく変わっていきますから、そのところは、ぜひともさらなる配慮と、それから前向きさを持ってやりたいなというふうに思いました。本当にありがとうございます。では、次に田宮構成員をお願いします。

## ○田宮構成員

田宮です。まずは総務省の皆さん、大変わかりやすく体系的にまとめていただきまして、誠にありがとうございます。よく短期間に、ここまでまとめていただけたかなと感謝しております。幣協会にとりましては参考になることばかりで大変心強く思っております。4番目の総評コメントとなると、大体言いたいことは皆さんから言っていたいており、総論では田澤さんが仰ったことそのままだと思っております。今回このような会議体に参加させていただいた事、ここで皆さんのご意見をいただいたことというのは、今後の日本テレワーク協会の活動の中でも参考にさせていただきます。

一つ重要な事は、私の発表時にも発信をしたと思うのですが、「情報の発信の仕方」であったり、「受け手側への伝わり方・伝わりやすさ」が、これからも重要になってくると思っております。

情報発信していく時には受け手側の層別、誰が受けてかが重要で、大手企業の受け止め方と中小企業の方の受け止め方と、あるいはフリーランスの方々の受け止め方が、また違うと思っておりますので、「情報発信=伝え方」をこれまで以上に意識して発信していく事が重要なことなのかなと思っております。

前回、私の発表の中で、「最近皆様から求められているもの」の中に、中小企業からは「事例の展開」が多かったです。先ほど田澤さんから、「事例はあまり意味がない」とのご指摘もあったと思うのですが、成功しました、上手くいきましたという事例を展開するだけでは仰っておりますよね。どのような点が、どのようなプロセスで成功しているのか、あるいは上手くいかなかったのか、先に申し上げました「受け手側」を意識した情報発信の仕方というのが今後も重要になってくると思っております。

中島先生からもありました、情報の発信の仕方、省庁を横断した、あるいはとりまとめた情報発信の仕方というところは、幣協会にも求めさせる役割、期待として、改めて再認識をさせていただいたと思っております。

それから、論点4では、鶴澤さんからテレワークマネージャーのお話がありましたが、今回の発表をお伺いして、中小企業の方、あるいは地方の方にとっては、近くにテレワークの最新情報や政府の助成金等の施策を伝達したり、テレワークを進めるにあたってリーディングしていただく

アドバイザー的な役割の方というのは、たいへん重要であると思っております。

厚労省事業における労務管理コンサルタントは、幣協会でも一部支援をさせていただいておりますが、ITCを含めてテレワークマネージャーの方が多く、少ない、の議論もありますし、テレワークマネージャーの方々の個々のご負担も前回の発表の中でいろいろ教えていただきましたので、現在の課題対応を検討しながら全国でのテレワーク推進を担っていただくテレワークマネージャーの方々としっかりと増やしていくということも急務と思っております。そこはいろいろな関係部署とも今後、今調整中でございますので、こういったご意見を参考にしながら、総務省を中心に各省庁ともしっかりとコミュニケーションをしていきたいと思っております。

#### ○島田主査

ありがとうございます。情報発信は、本当にそうだなと思いました。誰がこれを聞くのか、見るのか、同じものでも、立場が違っていたり、対面している状況が違っていたりすると解釈が変わるというのは、日々私たちも感じていることなのですよね。ふと思ったのは報告書を書いて終わりではなくて、構成員の私たちが、継続して今回取り組んでいることを、自分たちなりに伝えて行き続けるとか、やり続けていくことが、すごく大事ななということを改めて思いました。そして、ここにいらっしゃる先生方は、それぞれのエリアや分野で、大切な役割を担っていらっしゃる方で、発言力もおありで影響力もおありで、変えていくことに、すごく力を入れていらっしゃる皆さんだと思いますから、この5回、もう一回ありますけれども、話させていただいたことを続けていく、これもすごく大事ななって感じました。ありがとうございます。では、次になりますけれども、小林構成員、お願いできますでしょうか。

#### ○小林構成員

よろしく願いいたします。皆様、ありがとうございます。そして、とりまとめも本当にありがとうございます。大変な作業だったと思いますけれども。まさに鶴先生に言いたいことは言えというようなことを仰っていただいたので、私のほうも今、皆様のご意見や資料を見させていただいて今、資料を作りましたので共有させていただきます。

この研究会で恐らくどこをどこまで尖らせるかという、この日本型テレワークというワードを使うかどうかだと思いました。実は私もテレワーク関連のセミナーなどに登壇させていただくとき、このワード使うかどうか、結構悩むことがあります。あんまり日本型、日本型って言いすぎるのも良くないと思っているのですが、一方で皆様のお話とか、とりまとめいただいている内容を統合すると、まあまあ言えなくはないな、でも、言うならもうちょっとちゃんと言ったほうがいいなと思って、今、私なりに少しまとめてみました。

ポイントは四つあるかなと思っております。一つは皆さんおっしゃっていただいたとおり、日本の分業主義ではない、個別主義ではない働き方。悪く言えば大部屋主義の働き方。そうした習慣をすぐ変えるのは無理なので、テレワークでも集合的なコミュニケーションを阻害しないようなICTのツールがまず必要です。そこで一体感とか情報の共有している感覚みたいな、そして雑談みたいな所を場として、もしかしたらバーチャルに補完できるというところが、私は非常に重要だと思っております。



二つ目が企業への入り口が入職ではなく入社である。つまり仕事の範囲を限定しない未経験入社であるということが大きい。つまり、自立的に仕事ができるまでの時期が長いということと、あと同期というコミュニティが会社において、同僚からのサポートとして非常に重要であること。それがやっぱり対面で全然会わなかったら出来にくいというのが、現在の若手のデメリットになっているかなと思います。今までなら勝手に飲み会や同期会などで形成されてきたわけですが、それもテレワークでほとんど集まらない場合は難しい。育成期においては一律テレワークではなくて、そういう会食含めた対面機会を計画的に設けていく工夫が必要なのが日本のテレワークでしょう。

三つ目がこれまで日本ではテレワークが、やはり進んでこなかったという歴史が長くあります。あと組織も高齢化が進んでおります。ということで、世代間の働く習慣や意識のギャップみたいなものが現場では強く起こってくる。基本的には年功序列的な秩序を持っているので、役職の偉い方、もしくはベテラン社員が出社していくと、若い方は文句言いながらも職場に出ていくわけですね。無駄な入社への同調圧力が発生しやすい風土がある企業が多いと思っております。こうした管理職とかベテラン社員の働く意識を変えるためには、やっぱり企業レベルで動かないと、どうしようもないかなと思っておりますし、必要に応じて研修やトレーニングが必要だと思っております。

四つ目が、ウェルビーイング観点をつけ加えましたけれども、日本の特に都市部は通勤時間が長く、満員電車のストレスも強い。テレワークで移動時間削減、もしくは電車のストレス、なんでものが削減されたときの、ウェルビーイング向上への貢献余地が大きい国だろうとは思っております。そうした個人単位の幸せ、個人単位のウェルビーイングっていうことももちろんですが、1、2、3の論点を合わせたチームによる共同的な単位でのウェルビーイングですね。やっぱり社縁というものが一定程度、生きていく上の社会関係資本を構築してきたのがこの国なので、そこを個人主義にあまり寄せすぎず、共同的なウェルビーイングみたいなことがテレワークと共存できると、トータルとしてはいいのかな。この位のことまで言うと、日本型テレワークっていうワードでまとめても、私だったら話せるなと思いましたが、こちら提出させていただきます。何か皆さんの論点をまとめさせていただいた形になっております。

もう一点、追加的な論点なのですが介護の問題ですね。実は私、介護のNPOさんのサポートですとか、介護系の研究もやっておりまして、介護の専門家の方と話すことが結構あるのですが、テレワークは介護と仕事の両立にはプラスですというのが、教科書的な一般的な理解だと思います。ではコロナによってテレワークが増えました。介護と仕事の両立に寄与しているのでしょうかという、ここは私、ちょっとリスクがあるなと前から思っておりますし、そういう話をよく専門家ともしております。こちら、われわれのデータですけれども、n数は結構少ないので、これだけでは何とも言い切れませんが、まず一つはテレワークすればするほど、1日当たりの介護時間が長いという相関関係が見られる。因果はどちらかわかりませんが、介護しなきゃいけないからテレワークしているとも見えますし、すればするほど介護にコミットしていくとも見えます。一方で、テレワーク時の不安は、介護者のテレワーカーと被介護者のテレワーカーです

と、やっぱり介護している方のほうが、やや高めに出ている。この腰痛や肩こりが悪化したとか、本当介護あるあるですけれども、こちらも非常に高いです。よく被介護者に呼びかけられてしまうので、労働時間が長くなるみたいなことも、しばしば起こります。一方で評価不安みたいな右側の不安感も高い。今後テレワークっていうものが一つの選択肢になっていく中で、ワクチンが普及すると、全体的には波が引いていく。引いていくときに一律ではなく、まだらな状態になる。じゃあ誰がテレワークし続けるのかというと、家族の属性で言えば恐らく介護している方や育児をしている方だろうと思われれます。そうした層にテレワークの不安感とか負担感が偏ってしまうのはよろしくない。一方でこれも、現場あるあるですが、さきほどの「介護と仕事の両立にテレワークが効く」という一般的理解があるために、テレワークだから大丈夫だろうと上司が思ってしまうわけです。介護出来ているだろう、つまり両立可能性っていうものが、あまりにも教科書的に理解されてしまっているの、結構放置みたいなことになりがちです。これが結構なリスクだと思っております。同居介護を始めたときに、日々の暮らしの中で、親の生活能力が下がっていついっせいのを実感したからケアしてあげなきゃとか、私がそばについてあげなきゃみたいな形で、どんどん介護へのコミットメントを深めてしまう。最終的には誰にも頼らないで、ずっと介護が長期化し、そして介護離職に向かってしまうということが結構あります。本当に日本は今後介護の問題がますます深刻化してきます。だからこそ最後に書きましたが、テレワークの選択肢を考えるうえでは、先程働いてる様子がバーチャルにでも見えるですとか、危ないときには気軽に声かけられるとかが重要になりますし、テレワークだから大丈夫だよっていうマネジメントサイドの意識は結構危ない。このあたりはつけ加えたいなと思っていた論点ではあります。

私は2点、最初の日本型テレワークの話と、個別の介護のお話させていただきました。以上でございます。

○島田主査

はい、ありがとうございます。明確にまとめていただきました。

○小林構成員

元は皆さんの意見です。

○島田主査

鶴先生、何かご意見ありますか。

○鶴構成員

小林さんのプレゼン、僕も両方とも非常に納得してお話聞いていました。それで今手を挙げたのは、2番目の介護の支援おっしゃいましたよね。最後ちょっと子育ての話もされたのですけれども、小林さんご指摘のとおり、テレワークってもともと介護とか何か子育てやっている人の何かそういう人たちのためにというような発想から結構出てきたり、そういう人たちに限定していたりというものだけでも、結構、実際に本当にそれをやっている人たちは、どれだけうまくいっているのかという話はもともとコロナ前からありました。それで今、世界の例えば海外のテレワーク等の研究なんかも見ている、非常に出てきているのは、やはり、子どもがいるところ

でテレワークをやると、すごく生産性が下がります。当然ですよ。

日本もそういう状況にあって、そこで特に困っているのは女性の人。つまり男性と女性比べると、子どもがいる場合はテレワークをやることによる、問題点というのは非常に深刻になって、男女の格差が出ているということが結構指摘されて、日本もそういうアンケートなんか出ています。そうすると、テレワークはもともと介護、子育ての人のためだよみたいな、何かそういうことが現実はそので、いや、全く逆みたいな話になっちゃっているっていう状況は、今後のテレワークの在り方を考えるうえで、やはり言っとかなければいけないというのは、小林さんのお話も聞いて、私も思っていた所なので、全く同感です。

○小林構成員

ありがとうございます。

○島田主査

はい、ありがとうございます。本当、そのとおりですよ。田澤さん、ぜひお願いします。

○田澤構成員

今の介護の話、一言申し上げたいのですが、実は私、親が結構高齢で、まだ介護というほどではないのですが、ここ3カ月ほど、ずっと親のところに行って、細かなことをやってきました。その中の自分の経験の中で思ったのは、介護って何かすごい介護を想像しちゃうのですよね、普通だと。毎日毎日いろいろやらなきゃ。でも、だんだん、時間でいろんなフェーズがあるということを感じまして、まだ普通に生活できるのだけど、ちょっと昼間にいるだけで、ものすごく生活が改善されたりとか薬の飲み忘れがなくなったりとかで、親のそれこそウェルビーイングが高まるという意味で、テレワークでできるだけそばにいてあげるといことの重要性はとても感じました。ですから、いろんなフェーズの中で考えなきゃいけないということと、今回すごく感じたのは、デイケアサービスって日本こんなに出来ているのだということですね。やっぱりその場にならないとわからなかったのですが、凄くありがたいです。保育園に預けると同じごとく、預けるといって変ですけども、その時間、仕事に集中できる。こういったことをもっともっと。つまりテレワークするからといって、親がずっとそこに居続けるのではなくて、朝送り出して、そして引き取りのとき、いなきゃいけないので、会社だったら引き取れないところが引き取れる。こんなテレワーク、介護のそういう側面ももっともっと注目してほしいなという気がいたしました。以上です。

○島田主査

ありがとうございます。実体験もあらわれるので、その観点からのコメントが、私にとっても非常に響きましたし、それから介護も子育ても本当にそうだなと。もしかしたらこのテレワークというものが、この音が聞こえたときに勝手に持ってしまうイメージだとか思い込みみたいなもの、これも払拭できていって、新たな定義といいますか、前向きな定義ですよ。こんな所がつけていけるといいなと、それを本当にやりたいなというふうに、すごく改めて感じました。素晴らしいご視点をありがとうございます。では中島さん、お願いします。

○中島構成員

今、介護の話になったので、少しだけ。実は介護サービスは田澤さんおっしゃったように非常に素晴らしいサービスがあるのですが、情報がなかなか行き渡ってないというのが、介護離職に繋がっているのが現状です。なので、親が急に介護になって、介護サービスを知らない。それを知ったときにはもう手遅れで介護休業を使い切っているというようなことが結構多いので、このテレワークとつなげる、小林さんがおっしゃったようなことも、この情報をいかに伝えるというのが非常に大事な所だと、今感じました。

○島田主査

ありがとうございます。先生も現場をご覧になられているからこそそのコメントだと思いますので、ありがとうございます。やっぱりあるのに知らないということ、すごく多くて、知ってさえいけば、もっともっとよくなるのにという所は今、非常に大きいですね。ありがとうございます。では、お待たせしました。上田構成員、よろしく願いいたします。

○上田構成員

事務局の皆様、本当にいろんな意見をきれいにまとめていただいてありがとうございます。そして、構成員の皆様それぞれのプレゼン、あとまとめ、いろいろとありがとうございます。示唆に富むものであり、また、本当によくまとめていただいたものだと思っております。

かなり議論が出尽くしているので、最後ということになりますと私のほうで、あえて同意見のものについては割愛をさせていただきます。同じことをお伝えしても仕方ないと思っておりますので、3点、お話伺っている中で、細かいところも含めて話をしていきたいと思っております。

まず一つ目、今、小林構成員のほうからお話があった資料の中で、介護に従事されている方の懸念点ということで、している人、していない人で、バーグラフでお示しいただいたのですが、一つ思ったのは、これはコメントを否定するものではなく、介護の方、子育ての方に顕著に表れることについては全く同感です。ただ、一方で思ったのは、実はそこで挙がってきている懸念点、課題というのは、テレワークに全部同じように、どの社員にとっても感じられるポイントが、より強調して出ているところもあるのではないかなと思っております。

そこで挙がってきている課題こそが、テレワークを長く続けるために、普及させるために、企業がどういうふうにルール作り、整備作りをしていくのかということを考える、一番示唆に富んでいるところになるのではないかなと思っておりますので、介護の方だからということではなく、テレワークのはらむ課題というふうに認識して、それをどういうふうに解決していくのかということで取り組んでいくのが、やはりテレワーク促進にとって大きな意義があるんじゃないかなと思っております。

それが2点目につながるのですが、皆さんのGoogleで、「テレワーク ハンドブック」で検索をしていただくと、一番最初に出てくるのは東京都のテレワーク業界別ハンドブックというの、一つ出てきて、2番目が日本テレワーク協会さん、田宮さんのところのテレワーク導入ガイドライン。なかなか、総務省、厚労省でいうところの、本質的な今、政府が一生懸命テレワークを促進しているものが、トップヒットで出てこないというところも一つの課題なんじゃないかなと思っております。今回のご提言の中で、厚労省、総務省、それぞれポータルをどう考えていくかとい

うところでも、一つの課題として認識はしていただいていると思うのですが、やはり政府が一丸として何かをしていく時は、もちろん田宮さんのところでもごくきれいにまとめていただいているので、あえて作る必要がないじゃないかって議論はあるかもしれないですが、政府としての論点はあると思いますので、そういった、改めてテレワークを取り組もうと思う人が検索をしたときに、どこにどんな情報がどれだけ容易に見つかるのかも考えるべき点だと思いますので、その点についてもお話しさせていただきたいと思いました。

1 番目のポイントに戻ってしまうのですが、実際に何かを作っていくとき、改めて、もう既に厚労省のほうでは色々なガイドラインとかハンドブックとかっていうのは出てきてはいるんですけども、やはりそれを見ていても、まさに先ほど、田澤構成員からも話があったリモハラの話もそうかもしれません。顔を出さない話もそうかもしれない。せつかくこの一年間、皆がコロナの中、テレワークをした中で出てきた固有の問題、労務管理はもちろんそうですけど、それ以外のプラスアルファの所の課題があると思います。そこの洗い出し、論点整理、それに対する、働き方改革じゃないですけども、何らかの指針とか、ルール作りというのをせつかく、今、皆さん、経験してきたので共有できるように、もう少しそこの工夫というのがあってもいいのではないかなと感じましたので、まずそれが1点目と2点目のポイントになります。

最後のポイントなのですが、こちら、細かい資料の在り方のところになってしまっ大変恐縮ですが、まず、事務局資料の3枚目の資料、ページ番号で2番のところ。テレワークの導入定着に向けたICTの活用、ここのところ一番下の段落、職場における評価者、管理者側、サポートする仕組みやルールが重要という声が多い。その際、世代間ギャップを解消するため、リバースメンタリングがあるという話になっているのですが、この点について二つ、コメントがあります。

まず一つ目、ICTの活用とリバースメンタリングって多分同義ではないと思いますので、この項目については、恐らくは3番目のポイントに動かしたほうが良いのではないかなと思っております。ここ、2番目のページから削除していただいて、動かしていただくと同時に、ちょっと感じているところですが、3ページの中に持っていったときに、いきなりリバースメンタリングと言われても、先ほど、小林構成員の話のところにも、総括のところにも、日本型テレワークと書いていただいたところにはあるのですけれども、トップダウンで年功序列というのが非常に強い企業文化の中で、ある日、突然若者に対して、あなたはこれから、今日、明日、じゃあ、部長に対してリバースメンタリングをしてくれと言ったところで、職場の中での精神的な安全性が担保されていない中で、本音は恐らく出てこないというふうに思います。なので、一足飛びにリバースメンタリングっていうことではなくて、やはり書きぶりとしては若者の声がちゃんと管理職等に反映されるように、その声が届くような取り組みが、仕組み作りが必要ということで、恐らくは、多分第一ステップとしては若者たちが無記名の状態で、その人たちがテレワークを推進するために、もしくはテレワークをしている中でどういう課題が見えてきているか、どういうことを解決してほしいかということ吸い上げる仕組み作りが必要で、さらに踏み込んだステップとしては、ちゃんと安全性が担保されている中で、上役に対しての色々な意見が言えるような環境

作りというふうに思っていますので、今の書きぶりだと少し唐突感があり、かつ、実際に日本型テレワークという言葉を使うのであれば、日本の組織に合うような声の吸い上げ方を少し考えて、工夫をしていく必要があるのではないかと考えております。

最後、若手のオンザジョブでの研修については私のプレゼンの中でもかなりふれた部分だと思います。なので、日本のみならず、グローバルに新入社員が入ってきて、その企業の企業文化、並びに仕事を学ぶときにはテレワークだけじゃなくて、先ほど小林構成員からもご示唆がありましたとおり、やはりオンザジョブということで、会社の中で学ぶ重要性があるというところについてどこかに、まあ、3番目のところなのか、それ以外の4番目、5番目のところなのかわかりませんが、そこのところに明記していただくことは重要ではないかなというふうに考えましたので、コメントとして述べさせていただきます。以上でございます。

○島田主査

ありがとうございます。鶴先生、お願いいたします。

○鶴構成員

今、上田構成員からのお話の中で、私もなるほどなと思ったのが、実際にそういうことをやっている企業があるという話を聞いた上での話ですけれども、このコロナで業務量が例えば10倍ぐらいになってしまったと。もう大変な状況ですよ。常軌を逸しているような状況で、いろいろなものを処理しなきゃいけない。そういう状況になったときに、現場というのはこれまでの現場とは違うわけです。そうしたときに、じゃあどういような工夫をしたらいいのかとか、これを取り切っていったらいいのか。このリモートの話もその中に含まれているのですけれども、そういうものをやはり現場の人が感じたら、その本部に、先ほど匿名というお話をされましたけれども、別に名前を明かさなくてもこういう取り組みしたら良いのではないかと、目安箱みたいな、そういう意見をいろいろ本部が集めて、それをまた全国展開するというようなことをやり始めているというような話を、私も聞いたことがあります。

やはりコロナみたいなこういう時は、まさにそこのボトムアップですよ。これまで日本型という話があって、じゃあ、その良さを活かすということであれば、そういうボトムアップ的な、まさに現場で何が起きているかという所からどんどん変革をしていこうという、アイデアを集めていこうとかというのは、今、またテレワークに非常に関わってくるし、先ほど上田さんおっしゃった、例えばオンザジョブトレーニングというのもまさに日本型なわけですよ。だから、何かこういうものを今こそ非常に大事にするということが、例えば先ほどのリバースメンタリングのお話にも多分繋がっていくし、色々なものが整合的につながるといようなお話にもなるのかなということなので、似たような事例をちょうど私も見聞きしてなるほどと思ったところで、非常に重なるので、一言コメントをさせていただきました。

○島田主査

ありがとうございます。小林さん、ぜひお願いいたします。

○小林構成員

リバースメンタリングについてですけれども、まさに匿名性で吸い上げ型の、いわゆる、従業

員の声みみたいなふうを集めるパターンもあるかもしれませんが、メンタリングですので、一対一パターンのリバースメンタリングについて言えば、日本ではさほど広がっていません。入れられている企業さんですと、テクノロジーのトピックについてですね。IT技術について、やっぱり役員・高齢社員はあまり詳しくなく、特に最新のテクノロジーについては若い人のほうが詳しいです。だから若手から役職者に技術について教えてください、みたいな所からスタートしているという事例は、聞いたことがあります。

そうすると、先ほどあがったような心理的安全性が、「技術」というテーマによって設定されるので、入りやすいみたいなことがあるので、事例としてはそのあたりも何か参考に、ヒントになるのかなと思いました。先ほど言ったとおり、世代間ギャップの埋め方ってかなり重要な論点だと思いますので、いろんなやり方模索していく必要があるのかなと思っております。補足でございました。

○島田主査

ありがとうございます。上田構成員、どうぞお願いします。

○上田構成員

小林構成員のコメントに追加で、先ほど申し上げなかった所ですが、まさにリバースメンタリングの成功のために、先程言おうと思って言いそびれたことですが、問題とか課題とかテーマとかはある程度きっちり狭められてないと、なかなかうまくいかないというのがあると思います。

なので、まさに今おっしゃったように、テクノロジーとか、例えばテレワークでの課題とか、弊社でもやっているのですと、ワーキングマザーだとどういうことが大変なのかとか、LGBTだと何が大変なのかとか、やはりテーマがすごく限られています。そのテーマに限って話すことによって心理的安全性が担保されているということ、小林構成員もおっしゃったことなのですが、追加的に補足いたします。

○島田主査

ありがとうございます。具体的な何かのやり方の一步に、このリバースメンタリングは活用できるよねというところを改めて伺っていて、私も思いを新たにしました。これまで皆様にもお話しさせていただいたのですが、少し、重ねてではありますが私もちよっと思ったことを、鶴先生にも思ったことはどんどん言って良いよと言っていただけたので、その点からも言いたいなと思いました。それは私たちが、今、話していることというのは本当に大きな意味を持つなということです。このことを改めて感じている中で、やはりテレワークというものが、この言葉がもたらしてしまうイメージ、これをしっかりと前向きなものに、必要だというものに変えていく、これをぜひともやりたいと思いました。

そのためには、テレワークのメリットを明確にすること。メリットの相手は誰かといえば、個人一人ひとりはもちろんそうですし、それからチームもそうですし、組織もそうだし、企業ですね。あと社会、それから国と、多分もっと、もしかしたら要素はあるかもしれないけれども、もう me から we になって、コミュニティみたいな感じで広がっていくとすると、すべてにおいてこ

ういうメリットがあるよと。その中には特に中小企業の皆様とか、地域の皆様とか切り口はいろいろあるのだけれども、このメリットを明確にするということ。

それからもう一個は、思い込みやデメリットだとされてしまっていることの払拭。ここは鶴先生もおっしゃられていたように、やはり慣れの部分で解消できるものもあるのに、何だかテレワークだとダメだよねみたいになってしまっていること、先入観や、初めてやるからこそ誰だって初めてのときは最初、どんなことでも？マークがつくと思うので、この思い込みの払拭というところ、ここを是非ともやりたいなど。

もう一つは、日本型テレワークという言葉を使うか使わないかはさておき、何だかこの場でそれに代わる、もしくはみんなが本当に満場一致で、日本型テレワークと言おうとなるのか、それとも少し表現が変わるのか、何かあったら面白いなと思いました。このときに、私がやはり使いたいなと思ったキーワードってウェルビーイングです。どう絡めるかはちょっとまだ浮かんできませんが、でもテレワークというのは、ウェルビーイングの向上のためのツールだというふうにも言い切ったとしたら何が起きるだろうと。誰のためのと言ったところは先程と一緒にです。個人、チーム、組織、会社、社会、国、すべてにおいてウェルビーイングが高まっていくよと。なぜならば、となったときに、もし必要であれば少し考えてみたくてメモしていたんですけど、ポジティブ心理学の観点からいわれている PERMA という切り口。

それからもう一つ、SPIRE という切り口がありまして、例えば人の精神性とか肉体的なこと、知的なこと、関係性、それから感情、この五つの切り口でウェルビーイングは成り立っていると言われていて、例えば昨今、リモートワークにより、通勤がなくなることは、肉体的にも負荷が減るし、それから精神的なストレスの部分も減っていくという1個の例ですね。これによってウェルビーイングが高まる可能性がある、あるいは介護や子育てで、その大事な人と一緒にいる時間が増えること、つまり関係性が上がることによってウェルビーイングが高まってくる。または大事な時期に自分がコミットできたというエンゲージメント、もしくはミーニングですね。自分の存在を感じられる。こんなことでウェルビーイングが上がるとか、いくつか、どんな人においてもウェルビーイングが高まっていく要素というのは、テレワークはもたらすことが出来るよというようなちょっとした事例みたいなものが含まれていると、どの人にとっても、あ、そうか、テレワークはとても有効な、可能なツールだなというふうに思うかなと感じました。

最後、3点だけ、簡単なのですが、ICTとか、それからDX、BPRという表現はこの提言の中にも出てきました。それと同時にテレワークって、もしかしたら防災の観点とか、BCPの観点とか、こんな点でも本当に必要なことだと思うのです。そんな視点も入れていくと、企業や行政、こんな観点からはいいのかなと。それと、あと予防医療という観点でも、テレワークというのはもしかしたらウェルビーイングと絡めて言えるのではないかと。無駄な通勤が減るとか、無駄なストレスが減ることによって、私たちはウェルビーイングが高まると免疫が高くなることわかっていて、健康で長寿だというようなことというのは、国全体のことを考えたら高額な医療費や、もちろんR&D、医療の点で手術の技術が上がるとか大事なのですが、同時に、自分たち自身の健康面を高めていくことができる、それに寄与するという点もあるかなと。



最後になりますが、テレワークマネージャーという既にある仕組みをもっともっと生かして、テレワークマネージャーの資格をアップグレードするというか、こういった方が持っているスキルとかツールとかというのをもっと豊かにすることで、心理的安全性を高めていくためのレクチャーができるとか、実際のアドバイスができるとか、こういった人たちを会社で育てて派遣していくとか、そうしていくと、今ある制度もより使えるのかな、そんなことを考えながら聞いておりました。私の意見が長くなってしまってすいません。言わせていただいてありがとうございました。中島先生、お願いいたします。

○中島構成員

鶴先生が言いたいこと言っていていいとおっしゃったので、言いたいことを言わせていただきます。常々、思っていたのですが、労働契約法の中に、5年を経過すると無期雇用の申し出により、無期化するという仕組みがあります。定年退職したあとのOB、嘱託の方も同じ法律が適用されているのですが、制度が変わりまして、第二種計画届を出す、定年退職後、5年経過しても無期化しないという扱いができるようになってきました。この仕組みってすばらしいなと思っています。それを労働基準監督署に出すのですけれど、皆さんのご意見を聞いていて、中小企業の経営者は、テレワークをすると何が良いことあるの？と必ず言います。漠然として申し訳ないですけど、テレワークの特典を労働基準監督署にそういう届け出をすると、例えば税金が安くなるとか、少し突飛もない話かも知れませんが、何か特典が得られるようなものがあるとすれば、中小企業の経営者っていうのは、いいことあるのだったらどんどんされるのですね。何かの特典というの、難しいかも知れませんが、

そういう仕組みがテレワークの中にあればいいなと前から思っていたので、発言させていただきました。

○島田主査

ありがとうございます。中島先生、その制度の名前もう一度言っていただいてもいいですか。

○中島構成員

第二種計画届という名称ですけど、それを出せば、定年退職した人が、同じ会社で5年を経過しても、無期化しないという仕組みがあります。

○島田主査

ありがとうございます。凄く具体的で、知った人にとっては大変参考になるのではないかと思います。鶴先生、お願いいたします。

○鶴構成員

今日、長嶋さんがご欠席されているので、多分いらっしゃったら、もちろんこれまでおっしゃられた、今、中島先生がおっしゃられたような、本当に中小企業にとってのメリット、何があるのですかと、それから生産性がちゃんと高まってもらわないと困りますよねと、多分そういうことを、ご趣旨をおっしゃられたと思います。

それで、先ほど島田さんが、ある意味でキーワードっていうか、タイトルなるようなことは何だろうかっていったときに、日本型のテレワークと。それが一つ、今のキーワードになっている

中で、ウェルビーイングとおっしゃいましたよね。私はウェルビーイングっていうのは、先ほど申し上げなかったのですがぜひ、強調していただきたい。副題のほうにはウェルビーイングという言葉がやはり出てほしいなど、私は思っています。その辺は多分島田さんとそんなに、気持ちが変わらないというか、同じだと思うんですけど。

一方で、そこでウェルビーイングって出ちゃうと、今度、生産性のほうはどうなっているの？という話が必ず出ますよね。そうしたときに、先ほど、今、中島さんがおっしゃったように、中小企業ってメリットを感じられるものと、ウェルビーイングって最後はいろんなものに繋がるので、そうじゃないかと言ってしまえば同じなのですが、何かこう、要ると思います。

だから多分、生産性とウェルビーイングの両立っていうような、二兎追うような所もあるだろうし、その生産性っていう言葉よりも、私はより採用というか、より優秀な人がテレワークはできるということで、やはりそういう企業にいきたいと思っている人たちは、若い人たちは多いわけで。そういった人を人手不足解消というようなことにおいても、中小企業、今、一番苦しんでいることにも当然良い影響があるよと。

何となく、ウェルビーイングと、もう一つ、中小企業サイドとかそういうところで、これだったら納得できるよという、何か二つのキーワードが副題で揃うような感じ。それで、そういうものを併せながら、色々、企業と従業員の対立関係じゃなくて、まさにその中でうまくやってきたのが日本の大きな特徴じゃないですか。それはまさに日本型なので、両方をうまくバランスを取りながら、両方ともハッピーに、Win-Winになるように、日本型テレワークを考えていったら良いのではないかということになると、両サイドの、別に対立っていうわけではないけど、これまでの議論の中で、ウェルビーイングとか、そういうものとか、いや、テレワークいいよねっていったときに、でも中小企業の経営者にとって、なかなかストンと落ちるものがないよということや、これを常に言われたわけだから、その二つを、両方を追っかけるのですと。追っかけることによって、両方相乗効果あるよねっていう。で、それが日本型だよということを考えれば、まあ、みんな納得できるのではないのかなということや、これを改めて今、中島先生のお話を聞いて、今日、長嶋さんがいらっしゃらなかったのだけど、声がなかったらその話は置いてじゃなくて、ここにまさにいらっしゃることを前提にあえて強く言うと、やはりそういうことをちゃんと、どっかタイトルのところに良いよと、これだよなと思えることを書いて欲しいねということを多分おっしゃるだろうし、お考えになられるだろうなと思いました。

#### ○島田主査

ありがとうございます。全く同意ですし、これ、レコーディングされているから、きっと長嶋さん見てくださると思います。そのうえで、今日のみんなのこの2時間を見ていただいて、中島さんから出てきた、構成員から出てきたインプットだとかもきちんと伺って、5回目のときのお話ができればいいなというふうに思ったので、鶴先生の温かいお言葉、私は大変感銘を受けました。ありがとうございます。

やっぱり、ちょっと、え？と思うタイトルとか、副題とかは凄く大事ですし、でもって日本の良さという所、両極に見えるものが実は両方とも両立していて、相反するのではなく、陰陽じゃ

ないけど両方ともがうまくいっているという、そんなものが出来ると良いなと感じました。ありがとうございます。

一通りご意見をいただいたのではないかと思いますけれども、最後になりますが、これまでを踏まえましてさらにご質問ですとか、改めて気づいたよとか、せっかくだから最後言っておきますなどもしございましたら手を挙げていただくか、もしくはチャットのほうに書いていただければと思いますが、ご発言、どなたかあられる方いらっしゃいますでしょうか。

中島さんお願いいたします。

○中島構成員

鶴先生のお話の中に評価制度のことがあったと思います。時間がなかったのでそこはあまりふれられなかったのですがそのところって、中小企業の経営者の方も含めですが、かなり人事評価の制度を気にされる所が多いです。俗に言う、いわゆるサボっているのではないかなという話に繋がってくるのですが、そのあたりを、先ほどの企業のメリットのところとは逆に、経営者がなかなか取り組んでいかないテレワークの、いわゆる悪いところの出し方っていうのは、鶴先生はどう思ってもらっしゃるのかなというのが気になっています。

○鶴構成員

ありがとうございます。ご指名なので少しお話ししたいと思うのですがけれども、私は、コロナになってなかなかそういう評価ができていないというのは、前に同じ職場にいるときに、隣に座っているからとか、何か変な安心感で、しっかりとしたコミュニケーションって本当にできていたのか、それから部下の仕事というのは、ある意味ではこのデジタル化っていう枠組みの中で、いろんなものをちゃんと把握することができていたのか、というところがちゃんとできてないところが、なかなか評価ができないのです。でもそれはもう ICT 革命前以前の、80年代以前の、要はもう部下となかなかコミュニケーションができないという前提で、非常に成果がわかるものとか、コーディネーションない仕事しかできないよねと。

そういう時代と今は、本当に田澤さんのお話を聞けばもうおわかりのように、非常に密接なコミュニケーションを取ったり、状況を把握したりということが出来るわけだから、もし、今そこでこういう、コロナの中で不安になっている経営者、まさに田澤さんがいろいろご紹介していた仕組とか、色んな一つ一つの工夫ですよ。そういうことをすれば、別に在宅という中でもこれまでと同様に、まさに水平的コーディネーションとかそういうものはできるわけだし、日本的な職場を再現することを私はできると思っているので、テクノロジーの活用とか、これまで出てきたいろんな留意点とか、そういうことをやれば、いや、評価もこれまでと変わらずできるんですよということを言ってあげると、やはりそういうものをちゃんと活用していかなくちゃいけないよねというふうに、中小企業の経営者の方々はなっていたのではないのかなというふうに私は思っています。なので、あまりそれで成果主義に走るとか、そういうことはやはり、逆に言うと絶対やったらだめだなということですよ。

○中島構成員

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。総務省さんの事務局の皆様ですとか、もしくはせっかくの機会ですので、オブザーバで来ていただいている皆さんはテレワークに関する施策を担当されていると伺っています。もし何かございましたら今のお時間いかがでしょうか。

○飯倉課長

今日もありがとうございました。たくさんいただいたご意見、次回までに相談もさせていただくことも含めて、反映させていただきたいと思います。特に小林さんからおっしゃっていただいた点、日本型テレワークのポイント、しっかり明確に定義していくということは、おっしゃるとおりかなと思っていました、事務局機能、負けているなと思いましたので、頑張っていきたいなと思います。

もう一つの介護のほうにつきましても、今日、お話ししたこと踏まえて、今回の論点の五つの枠からはみ出るかもしれないですけども、しっかりそこは紙を作って、もう一度見ていただきながらまとめていきたいなと思いました。

個別のお話でいきますと、中島さんからいただいた、厚労省と一緒にやっている相談事業の話については、厚労省さんの社労士さんを派遣する事業につきましても、一体的にやっていく方向性になっていますので、これはちゃんと、次回、厚労省さんからご質問を頂こうかと思うのですが、大丈夫な方向になっているかと思います。あとは、島田主査からおっしゃっていただいた、取り組みを発信していくというところ、これは継続してどうやっていくのか、なかなか難しいところがあるんですけど、その仕組みも主査とも相談させていただきながら、何か提案できればというふうに思っております。一旦以上でございます。

○島田主査

飯倉さんありがとうございます。もうさらに知恵とパッションを詰めた次の議論が楽しみだなというふうに感じております。ありがとうございます。

ほかの皆様はいかがでしょう。中島さんどうぞ。

○中島構成員

育児と介護という話があって、小林構成員から介護のお話もあったので、私も発言させてもらったんですけど、今、社会保険労務士会でも取り組んでいるのですが、がん就労、がんに限らず、ご自身が病気になったあとの雇用継続という形でテレワークというのも非常に有効な働き方ということなので、一つそれを加えていただきたいなというのが私の発言です。

○島田主査

ありがとうございます。いや、本当に活発な意見交換、それからインプット、本当にありがとうございます。何か2時間じゃ足りなくなってきたような気が、最近してまいりました。ほか、言い残したこと、伝え残したこと、いかがでしょうか。

○小林構成員

まさに鶴先生が強調していただいたように、私、いろんなセミナーでも、出来るのがかなりあるのに問題点、課題の方にフォーカスされがちなのが今のテレワークだと思います。今までの

機能が失われたからどう補填しようという議論になってしまいがちですけど、もっとできることはあるよねっていう話と、もう一つは、中小企業に動いていただくには、ほかの企業はやっていますよというある種の健全な危機意識ですね。そこが恐らく、人材を獲得していきますよというようなロジックが、あ、やばいかもと思っていただくには良いのかなとも思っております。中小企業がいかに動いていくかは非常に忘れてはいけない論点だと思いますので、そこを補足、最後に。以上です。

○島田主査

ありがとうございます。本当にそうですね。何かこう、出来ることはいっぱいあって、まだやったこともないこともいっぱいあるのに、今までと比較してそのギャップを埋めていくとか、できなくなっちゃったって感じることに意識がいつちゃうのはもったいないなというふうに思います。ありがとうございます。本日いただきましたもうすばらしいご意見やインプットを踏まえてテレワークのさらなる普及、それから定着、質の向上、いろいろあると思いますけれども、政府として取り組むべき支援策、本タスクフォースにおいて、何か私、今、Tシャツとかみんなで作って、このあともチームで動いていくみたいな、何か発信していくとか、Facebookグループ作っちゃおうかなとかいろいろ今、考えているんですけど、打ち出していくべきアウトプットについても、形作っていく必要があると考えていますので、総務省の皆様と事務局のほうと一緒に論点整理案の作成、やっていきたいというふうに思います。事務局の皆様、改めましてですけれども、いつもありがとうございます。次回に向けてもどうぞよろしくお願い申し上げます。では最後に、次回のスケジュールにつきましてのアナウンスをお願いできますでしょうか。

○事務局

総務省の野上でございます。次回の予定ですが、第5回は7月12日、月曜日の13時から15時を予定しております。今回は本日の議論を踏まえまして、本タスクフォースの取りまとめを提出させていただき予定でございます。また、本日、各構成員の皆様、補足資料をいろいろと出していただいたと思いますので、そちらに関しても是非参考とさせていただきたいので、差し支えない範囲で事務局宛にメールでご提出していただけると非常に助かります。よろしく願いいたします。私からは以上でございます。

○島田主査

ありがとうございます。それでは皆様、2時間にわたりましてどうもありがとうございます。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4回目を閉会とさせていただきます。今回は7月12日ということで、これで最後かと思うとちょっとさみしくなりますけれども、そうならない何かを考えたいな、なんて思っております。

○飯倉課長

最後じゃないですよ。

取りまとめをするために次回が最後になりますが、この回、継続的にちょっとやらせていただきたいと思っているというのは初めに申し上げていたんですけど、開催頻度はこんなに高くないんですけど、例えば、企業を評価する仕組みだとか、まさに一本化する、そういう、テレワークマ

ネージャーの事業だとか、そういったものを、今後我々が取り組むのをちゃんとチェック、監修していくということも含めて、引き続きお願いしたいと思っております。

○島田主査

よかったです。勝手に終わりだと思っていて悲しくなっておりましたが、一気にうれしくなりました。ありがとうございます。では、本日も長いお時間ありがとうございました。では、次、7月12日またお願いいたします。またお会いしましょう。では、失礼いたします。よい夕方をお過ごしください。

—————了—————