

「ポストコロナ」時代におけるデジタル活用に関する懇談会（第5回）

議事録

1. 開催日時：令和3年7月12日（月）13：00～14：30

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

長嶋 収一 東京商工会議所中小企業部 副部長・IT 活用推進担当課長

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（情報流通行政局担当）

飯倉 主税 情報通信振興課長

隅田 昂平 情報通信振興課 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

お忙しいところ、皆様、今日も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」第5回目をスタートしたいと思えます。今日も対面ではなくウェブ会議となっておりますが、私たちは、まさにこのテーマに、全部フルで則しているという感じだと思えます。オンラインだと効率が悪いとか、オンラインだと成果が出にくいということを、この委員会から、タスクフォースから、払拭できるのではないかと考えております。今日もよろしくお願いいたします。

ではまず始めに事務局から、ウェブ会議におけます進行上の留意事項、ご説明いただければと思えます。よろしくお願いいたします。

#### ○事務局

事務局でございます。ウェブ会議の進行上の注意点を申し上げます。構成員の方々につきましては、これまで同様、島田主査からの指名ののち、ご発言をお願いできればと思えます。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。議事録はこれまでと同様、後日、当省のホームページに掲載する予定でございます。以上でございます。

#### ○島田主査

ありがとうございます。では、第4回目の前回、事務局の皆様から取りまとめの骨子案、ご説明いただいたのを明確に覚えていらっしゃるかと思えます。そして構成員の皆様から大変多くの、非常に多くの意見を出していただきました。そのあと議論、それから1、2、3回目も踏まえまして、本タスクフォースの最終的な取りまとめ案につきまして、報告書のようなかたちで事務局からご提示いただいた内容を逐一見ていただいたのではないかとと思えます。ここに関しまして、ぜひ今日、皆様からご意見を頂戴できればと思っております。

皆様のご意見を反映していただいた現時点での報告書に関しまして、総務省飯倉課長より、資料に基づいて30分程度でご説明をお願いいたします。

### 4. 2 議事

#### (1) 事務局説明

#### ○飯倉情報流通振興課長

総務省の飯倉です。前回、論点整理という形で、横の形のパワーポイントでお示しさせていただいたものを、当日、そしてその後いただいたご意見、コメントを踏まえまして、縦の資料として、本日、お示しさせて頂いております。

まず、構成としては、検討の背景、検討事項、終わりに、という形になるわけですが、はじめに、検討の背景というところで、前回のタスクフォースで、僕から骨子案を説明させていただいた背景をそのまま書いています。少しだけ読み上げさせていただくと、テレワークは、一部の企業、団体による特別な働き方から、多くの企業、団体による日常的な働き方へと変化してき

た。短期間でのテレワーク導入によって、懸念の声も表面化した。そういう歴史的転換も踏まえて、日本が目指すべきテレワークの在り方を再整理して、国や企業が取り組むべき事項について幅広く検討を行ってきた。そういった出だしになっております。

その次が検討事項というところで、こちらが一番重たい所だと思っております。

こちらの中でまず一つ目が、目指すべき日本型テレワークの在り方というところで、前段の、このページから次のページの上半分あたりまでは、そんなに前回お示しさせていただいた内容とは変わっていませんけれど、簡単に読み上げますと、テレワークの社会的要請に基づくコロナ禍の緊急時の対応として、やむを得ず取り組むものと捉えている傾向がみられる。そして中高年の管理職の間には、同じ時間と場所を共有する大部屋主義、対面主義、暗黙知等の利点を過度に意識して、テレワークへの不信感が強く残っている。そして十分な準備ですとか移行期間がないままに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感じる労働者も多い。そういったことを踏まえて、3 ページ目の真ん中あたり、テレワークが定着しない可能性が非常に高いのではないかと危惧される。とした上で、以上のような課題認識に基づいて、ポストコロナで目指すべき日本型テレワークについて議論を重ねてきた。そして、前回、田澤構成員からお話いただいたドイツの話をしり入れて、他国の仕組みをそのまま持ってくるのではなく、日本は日本なりの在り方を模索することが効果的であるということを入れております。

そして、「まず」というところから始まるのですが、ここから先は前回、小林構成員から、定義をもう少し明確にすべきだご指摘いただいて、その定義自体は少し後に出てくるのですが、その要素を五つほど示しております。その項目に沿って少し説明をしているという構成にしております。まず、こちら、社会課題の解決に寄与というところの定義を書いております。

そもそもテレワークとは単に場所に着目した概念ではなくて、ICT を活用して時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方である。だからこそ、社会構造の大きな変化によって生じる日本のさまざまな社会課題の解決に寄与するものであるという認識が極めて重要だとしております。

次のページ、だからこそという点ですが、これも田澤さんのご指摘ですけれど、時間当たりの生産性を高める方向性に向かうべきだという考え方をに入れて、そして、一つ目の社会課題の話を少し置いているという形になります。

二つ目の定義として、まさに書いている通りですけれども、テレワークを契機として ICT ツールの積極的な活用、BPR、DX の推進を併せて行うことが目指すべき方向性であるとしております。その結果として、田澤構成員の指摘ですが、「フェアなテレワーク」を実現することが可能となるということを書き加えました。

そして、特に日本ではということ、書きぶりはそんなに変わっていませんけれども、日本型の働き方の強みを維持した日本型テレワークは十分に実現可能だということを書いた上で、最後に複数の構成員から前回ご指摘いただいた、心理的安全性を確保することによって、一つのチームとしての力を発揮することができるということを追記しております。

三つ目の論点として、ソーシャリゼーションへの配慮ということを書いております。ソーシャリゼーションの定義が少し曖昧ではないかというご指摘もありましたので、下のほうに注釈の 7

を入れさせていただいて、ここでは主に、新入社員が社会人としての文化、規範を身につけていくことをいうという風に注釈を入れて、このソーシャリゼーション、特に日本の場合、仕事の未経験者である新卒学生を一括採用するという特徴があるので、自律の仕事ができるまでの時期が長いと。そしてその次のページに、上田構成員と鶴構成員からお話があった、OJT の話を追記しております。

四つ目の定義としまして、世代間ギャップの話を書いております。こちらについては、中高年の管理職が出勤すると若い社員が出勤を余儀なくされて、無駄な出社への同調圧力が発生しやすい傾向があるということと、上田構成員からご指摘をいただいた、職場に存在している時間を労働時間と見なし、長時間働ける人こそ評価する傾向にあるといったことを書いております。そして、この項目の中で、リバース・メンタリングの話も少し追記をしております。

五つ目の定義といたしまして、ウェルビーイングの話を入れております。大きく変わった価値観も多いので、社会全体としてテレワークに係る意識を変えていかなければならない。そして、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、ひいては企業のパフォーマンス向上につながっていくという評価ができるのだと。そして、小林構成員の提議にもありましたが、個人のウェルビーイングを向上させるとともに、チームや組織のレベルにおいてもウェルビーイングを向上させるというようなテレワークこそが、目指していくべき日本型テレワークと言えると追記をしております。

他方、経営者に対して直接的で訴求力のあるメリットを提示していくことも必要だという追記をしました。以上を踏まえて、次のページに、日本型テレワークの定義、日本型テレワークを、この五つの観点で、少し项目的に整理をしたものが、この枠囲みの中ということになります。

次の論点ですけれども、(2)として、テレワーク導入、定着に向けたICTの活用というところでもあります。これも始めに全体的な課題を書いておりますが、こちらそんなに前回と変わっていません。簡単に言いますと、テレワークの課題を少し全般的に述べておまして、次のページの頭の方のパラグラフに、例えば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はほとんどないですとか、テレワークの課題とされているものの多くは先入観だったり不慣れだったり、ICT ツールを使いこなすことができていないことに起因するのではないかと考えられるといったことを書いています。

そして、次のところでまずはコミュニケーションについての深掘りしています。入社時には、自分の置かれている状況を客観的に把握しながら、みんなが同じものを見聞きしていることが無意識に理解することが可能である。しかし、テレワーク時には、こういった視覚的、聴覚的情報が限られている場合が多い。なので、入社している人と比較をして、相対的に十分なコミュニケーションをとることができていないという意識を持つことになって、なし崩し的な出社の一要因になるのではないかと。そして、まだらテレワークの話に続いていくわけですけど、そういう状態が続いていくことが予期される。それで相談のしやすさや、一体感を補完的に醸成したり、評価不安、孤独感を払拭したりすることができるように、コミュニケーションを見せるという発想から、いわゆる「場」を意識的に設けていくことが必要であるというようにした上で、

具体的には、バーチャルオフィスのような ICT ツールの普及を積極的に図っていくのが有効だという言い方をしております。このような取組を進めることにより、フェアなテレワークを実現することが可能である、とまとめております。

そして最後にツールの話です。ツールの話については、前々回鶴澤様からお話があったとおりですけれども、人事管理ですとか電子決裁、押印、契約、そういった ICT ツールを導入する動きが見られるということに対して、企業全体に対して生産性向上というメリットをもたらすことが見込まれるので、ICT ツールの導入を図るべきであるということを書いています。

最後のパラグラフ、「ただし」ということで、最初からさまざまな ICT ツールをまとめて導入する必要は必ずしもなく、例えばウェブ会議ツールを常時接続しておくといった工夫によって対応することもあるということを書いております。

三つ目の論点、企業、団体の内発的取組を促すための仕組みであります。こちらについても前回からそんなに大きく変化をさせておりません。始めは上田構成員からプレゼンいただいたことをベースにした書きぶりになっております。次のページの一つ目のパラグラフ、最後にテレワークに関する取組についてステークホルダーを巻き込むようなかたちで企業の行動変容を促すことは検討に値するとしたうえで、三つ目のパラグラフ、以上を踏まえということで、従業員のウェルビーイングの向上、生産性の向上、ダイバーシティの推進といったことから複合的に企業価値を向上させていくという方向で、企業におけるどのような情報を誰に対して、誰がどのように公表していくのかといった具体的な仕組みについて、さらに検討を深めていく必要があるとしております。

ウェルビーイングの言葉につきましては、鶴澤構成員の指摘も踏まえて、初めからウェルビーイングという言葉を使う形にしております。そして、中小企業に対しては、一つパラグラフ残しておきまして、これも前回と一緒にですけれども、経営者にとっての直接的な訴求力のあるメリットやその好事例を提示していくことが有効であるとしております。その下に、前回、上田構成員から、リバーズ・メンタリングについての記述の場所がちょっと別のところにあったのですが、これを(3)の企業、団体の内発的取組ということで、これも、こちらの箇所に移動させた方が良いのではないかとということで、若干、上田構成員の補足なども踏まえて書き足しながら場所を移動しました。少しだけ紹介しますと、世代間ギャップの解消も企画して、若手がマネジメントサイドに対して ICT ツールの使い方といった明確なテーマを設定した上で、メンタリングを行うリバーズ・メンタリングが活用されていると。リバーズ・メンタリングの導入に先立って、メンターサイドが不利益を受けないことを明確にしたうえで行う必要があるが、現場の声を匿名化したうえで目安箱として吸い上げるといった取組も見られるという形で紹介をしております。

次が四つ目の論点、既存のテレワーク関連施策の見直しということで、こちらにもそんなに変更はありません。具体的には9ページの下、「したがって」という所で、やることを端的に言いますと、まずは総務省と厚労省がそれぞれ実施をしている個別相談事業において、テレワークマネージャーという呼称に統一した上で、申請窓口等の一本化を行う。そして一元的な情報発信を行っていくといったこと書いております。

次のページの頭ですけれども、特に田澤構成員から、もっと具体的で実践的な取組、後述するセミナーについてもそうですけれども、そういった方向に進めるべきだというようなご指摘もありました。テレワークを初めて導入する企業には、なかなか初期導入にハードルを感じる企業も多く、比較検討すら、多忙な経営者にとってはコストだということを書いた上で、この点、個別相談事業の一環として、テレワークマネージャーが個別具体的な課題に応じてきめ細やかな対応を行う。具体的には、テレワークマネージャーが相談企業に対して利用を提案した実践的な ICT ツールを試しに使えるような形で、そういったものを仕組みとして導入するべきじゃないかということを書いております。こちらの最後のところで、先ほど言いましたセミナーについても、より実践的な取組をするべきではないかということを書いてあります。

(5) として、最後の論点ですけれども、その他ということでも三つに分かれていまして、まず一つ目が総務省自身によるテレワークの取組ということで、こちらの記載はほぼ変えていませんけれども、次のページに、鶴構成員のご指摘も踏まえて、「隗より始めよ」という精神に基づきという言葉を入れさせていただいております。

b の在宅勤務手当のところについて、この b の最後のほう、中島構成員から、光熱費の計算の仕方、なかなか大変ということがあったので、そういった指摘を反映しております。

c の育児、介護、治療との両立というところは、小林構成員からのご指摘を踏まえて、結構皆さんからご指摘いただいた所ですが、追加をさせていただいております。少し読みますと、事情を有する労働者をサポートする特別な働き方として位置づけられることが多かったテレワーク。しかしながら労働の長時間化と肉体的疲労等の困り事や評価不安などを有している方が非常に多いという調査結果もあると。次のページで、テレワーク実施者として、固定化しやすい、もしくは長時間労働等の追加的な負担が生じるということがあれば、むしろ本来の目的とは逆の作用をしているのではないかと。したがって、管理者層はテレワークを実施していることのみをもって、育児等についての影響はないだろうと決めつけるのではなく、しっかりそういった仕組みのサポートをすべきだろうということを書いております。

そして最後、「また」ということで、そういった困り事ですとか評価不安というのは、すべてのあらゆる労働者に共通のところがあるので、テレワークの中長期的な実施に向けて、テレワークそのものが孕む問題としてきちり認識をしていきたいと思いますということを書いております。

以上が検討項目についてで、最後に、終わりにということ、島田主査に成り代わって、こういうことを書いてみましたというのも紹介します。冒頭、島田主査もおっしゃっていましたが、準備が行われないままに急激にテレワークが導入された結果として、テレワーク本来の良さよりも、短期的な生産性低下等の課題にフォーカスされていると。

このタスクフォースのミッションとしては、テレワークだとだめだよねといったような先入観を払拭するとともに、本来の良さを伝えて、良質なテレワークの普及に向けた検討を行うといったものでしたと。そういう難しい野心的なものではあったのですけれども、皆様からの知恵とパッションで無事に提言をまとめることができました。次のパラグラフですが、この議論の全体的な流れの中には、やはり根底に、働くことが個人やチームのウェルビーイングにつながってい

くべきだというふうな強い考えが共通していたのかな、と思っています。そして島田主査のプレゼンの中にあつた言葉ですけれども、ワークライフバランスではなく、ワークインライフという言葉の方がなじむのではないかと、という点に思いがあつたかなと思います。そして、従来の日本型の働き方の良さでもある、チームとしてのパフォーマンスを最大化していくこと。そして、一つずつステップを踏みながら変わっていくことが重要だといったことを書かせていただいて、最後に、前回のこういった取りまとめした後の、外向けの発信の在り方についても継続して考えていけないといけないというお話もありましたので、そういった主旨を記載させていただいております。事務局からは以上になります。

○島田主査

ありがとうございます飯倉課長。全ページにわたって、要約と大事なポイントをお伝えいただきながら、私たち全員にとっても、いい意味での見直しというのでしょうか、最終的に皆さんのご意見が入った、現時点での取りまとめのレビューになつたのではないかと思います。ありがとうございます。そして最後のところは、私に成り代わって書いてくださったということで、大変うれしく聞かせていただきました。

#### 4. 2 議事

##### (2) 構成員意見交換

○島田主査

では、すぐにも意見交換に移っていきたいと思いますけれども、今、飯倉課長からいただきました、本日のこの報告書、取りまとめの内容につきまして、ご議論いただきたいというふうに思っております。まずは前回、ご欠席でいらっしゃいました、長嶋構成員からお願いしたいと思います。長嶋構成員、いかがでしょうか。

○長嶋構成員

ありがとうございます。この提言の取りまとめしていただきまして、誠にありがとうございます。全体的な構成等々、異論ございません。特に私が最初から申し上げているような、企業の立場、特に中小企業の方々ですね。こちらの方々の状況等々についても、特に8ページの所で入れていただきまして、ありがとうございます。全体的にはこの内容でいいかなと思っております。一点だけ、お伝えするとすれば、最後のところに、今後の導入とか定着に向けた取り組みもいくつか入れて頂いていますが、これを何らかのかたちでもう少しわかりやすく、例えば国がやるべきこと、国の中でも総務省さん、厚生労働省さん、経産省さん、いろいろあると思いますが。というところと、企業自身がやる場所、あとはそのほか関係の団体とかですね。団体とか機関別に何か今後やっていくべきこととか、役割みたいなふうに示していくと、よりわかりやすいかなというふうに思います。この提言自体はこのままでいいと思うのですが、何かほかに要約版みたいな作るようであれば、パワーポイントに、中に示していただくと、ありがたいなというふうに思います。どうしても受け取る側の方からすると、これは国がやるべきだとか、例えば、それぞれ各都道府県がやるのだとか、企業さんご自身が何もやらなくて良いんじゃないかみたいに捉えられるところもあると思うので、ここにもありますけど、企業自身が取り組まなきゃ

いけないところっていうのは当然ありますし、企業の中でも経営者の方、従業員の方、それぞれ意識変えるべきだってところもあると思うので、そこを何かしらのかたちでわかりやすく図示していただくと、ありがたいかなというふうに思います。

中身についてはこの提言の中に書いてある中身を組み替えて、見やすくしていただければそれでいいかなというふうに思っておりますが、できればそれはあるとありがたいなと思っております。

関連してですが、我々のほうで定期的にテレワークの実施状況の調査をやっております、我々東京の商工会議所なので、23区の中の中小企業さんを対象に、今回も5月ですけども、実施調査を行いました。状況を言いますと、23区内の中小企業さんのテレワークの実施状況というのは、そのときの調査ですと実施率38.4%、となっていました。

前回調査したのが今年の1月から2月にかけて、前回の緊急事態宣言下のときに、テレワークやっていますか、やっていませんかという調査やったときは、ここは66.2%だったのですが、5月のときは38.4%まで落ちてしまったという状況です。30ポイント近く実施率は落ちている。

理由も確認したのですが、やはり日本の国内はまだまだ感染が収まってないけど、海外はもうワクチン接種が終わって、経済的には動き出しているというところで、特にアメリカ、中国、そのあと大きいところが経済動き出しているという中で、その取引の関係で、企業の方もなかなかテレワークではカバーしきれない状況が出てきたということで出社して対応していると。テレワークもやっていたけれど、どうしても出社している方々に負荷がかかって時間外労働が多くなっているんで、テレワークをやめさせて出社をさせて、全社的に、要は仕事に取り組むようになったというようなことが理由として大きいということがありました。なので、こういう状況になると、やはりこの提言にも書いていただいたとおり、まだまだ緊急時の対応だということで、テレワークの認識はそういう状況なのかなというふうに思っております。これはもう現場として仕方ないかなと思うので、提言の中に書いて頂いているとおり、こういう平時に戻ったときでもテレワークうまく使えるようなかたちで持っていくというのが、今後必要かなというふうに思いますが、現状は、特に中小企業の皆さんはそういう状況だということで改めてお伝えしておきます。このテレワークの実施状況調査は、このあと四半期ごとにも我々として定期的に行っていくので、何かしらのかたちで皆さんにも情報提供をしていきたいというふうに考えております。長くなりました。私からは以上です。

#### ○島田主査

長嶋構成員ありがとうございました。そんなに減っちゃっているのかというのが、ちょっと驚愕でした。66.2%から38.4%と。このあとも続いていかれるということですけども、私もぜひ意識して数字を追ってみたいというふうに思いました。ありがとうございます。

では次に、田宮構成員にお願いできますでしょうか。

#### ○田宮構成員

田宮です。まずは総務省の方、ここまでよくまとめて頂きました。大変参考になります。どうもありがとうございます。

先ほど、長嶋さんからもお話があったと思いますけども、私、この総務省さんのタスクとはちょっと違う場所で、やっぱり同じようにテレワーク導入に向けてという背景の中で、中小企業さんの経営者の方々から、「テレワークをこれから進めていくにしても、中小企業においてはなかなか取りまとめることができる人材がいなかったり、やりたいけどどこからやっていいかわからなかったり」というお声があって、皆さんと議論をしてきた中のテレワークマネージャーの期待値や支援に対するご期待の声が中小企業では多く上がってきているのかなと認識しております。

テレワーク協会の中でも、研究部会活動の中では最近、中小企業の方々が参画をされて、テレワークを進めるのに何に困っていて、そこに対してどのように対応したら良いか等のQ&Aをまとめて、内容を充実させて近々協会ホームページにアップをしようと思っております。

一時回避的なところだけではなく、例えば小林さんがおっしゃっていられた「まだらテレワーク」というようなハイブリッド型でのテレワークを活用していく。そのためにはどんなところを、どのように進めていったら良いかアドバイザー的なご支援をお求めになられるようなお声がここ数カ月多くなっております。今回も、このレポートの中で今までの皆さんのご発言をうまくまとめていただいて、まさしく最後に飯倉課長がおっしゃいましたけども、今後、展開をどう進めていくか実践のフェーズを想定したサポートの議論を継続して行われる事を期待しております。我々テレワーク協会としましても参考になるご意見が、本当に体系的にまとめて頂いております。ありがとうございます。

#### ○島田主査

田宮構成員ありがとうございました。実は田宮さんに **Messenger** で、テレワークマネージャーってどうやったらなれるのですかって、全く不勉強でわかっていなかったの伺って勉強させていただいたのですけれども、今でしたら、資格ということよりも、もちろんご経験であったり、やってこられたことというのはあれ、ご希望される方は登録をするような形でなれると。でも今後は、そこにさらにやっぱり资格的なものとか、経験値としてこんなものとか、特にこうやってアドバイザー的支援ということがより求められるのであれば、このあたり整えていくことはますます必要だろうなと思ってお話を伺っておりました。ありがとうございます。

では次に、鶴先生、お願いできますでしょうか。

#### ○鶴構成員

鶴でございます。私からは、この報告書につきまして、もう細かい部分を含めて、ここを修正してほしいとかっていうコメントはありません。私自身正直申しまして、この報告書の出来が、予想以上に素晴らしいというのを痛感しております。どんな報告書でも、やっぱり役所の皆さん本当に一生懸命頑張ってやられているので、大変いい報告書ができましたよねって僕も言うことが多いです。でも今回、本当にかげ値なしで、ちょっと予想以上の出来で、少々逆にびっくりをしているというような状況でございます。

それで、私、前回に、やはり皆さんどんどん言うだけ意見を言っていたら、ただ、足して2で割るようなことになると、ツルツルになって面白くなくなるよねと。やっぱりとがったところが残らなきゃいけないっていう話を申し上げました。それから、やっぱり結構タイトルのところ

が重要で、やはり個人のウェルビーイングだけじゃなくて、企業にとっても、いやこれはいい物だよねとわかる何らかの工夫が必要だということを申し上げました。それで私が、申し上げたことが本当によく取り入れていただいたなという感じがします。まず、前回の会議であった議論は、事細かく報告書の中で反映をされているということで、それも非常にきっちりやっていただいたなという感じがします。ただ、それであんまり、足して2で割ったら面白くなくなるっていうことがなくて、特に最後のところは島田主査がそのまま書いたのではないかっていう、そこは真偽のほどはわかりませんが、ものすごく最後とがったところがきっちり出て、よかったなということを非常に思っております。

それで、タイトルのとこなんですけどね、ウェルビーイングっていうのは、普通やっぱ個人に対して使われるっていうのが普通で、state of feeling health and happy とか feeling of being comfortable, health and happy とか、基本はそうですけども、一国全体に対してウェルビーイングと使う使い方もあるようですし、ウェルフェアとあまり変わらずに、経済学でもウェルフェアって最終的な目標ですけども、そういうふうに使われるので、ここは個人、企業、社会全体のウェルビーイングとっていただいたことは、私は前回申し上げたことと非常に整合的な形になっているので、非常にベストの副題が出来たのではないかなという感じがします。

それで、ここは報告書に反映するというような話ではなくて、最後に少し感想めいたものを申し上げればと思います。海外の調査機関がやったようなアンケートを見ても、やはり企業側のほうは早く職場に出てきてほしいと。一方、従業員側のほうは、やっぱりテレワークをそれなりにうまくやっているよねということで、そのギャップが出てきているという状況はやっぱりあるようです。そうすると、従業員側というか、労働者側から、テレワークでできるのに無理やり職場に来いと言われていたと。ちゃんとテレワークをできる権利っていうものを、それが非常に正当であれば、それはやっぱりちゃんと認められるべきじゃないかというような、企業側と従業員との間のいろんなトラブルも当然あるでしょうし、そういう議論が多分、今後また出てくるというようなこともあり得るのかなということも思いました。

それと、これは実際にどれぐらいあるのかわからないですけども、このテレワークという環境になって、かなり個人の時間の使い方の見える化がされていると。つまり従業員とか、テレワークをやっている部下の空き時間がどこだとか何とかというのが、逆に見える化がされていると。それ自体非常にいいことだけれども、そのために上司が会議とかそういうものをより入れるようになって、自分で集中できる時間が少なくなると。実際、海外の企業の分析でそういう例が出てきているのですけれども、そこまでなってしまうと、僕は見える化がすごく大事だということを言っているのだけど、結局、それで会議が多くなって集中できる時間が少なくなるって、何かテレワークの本末転倒だなというような感じもすごくするので、今、申し上げたことはもっと先のところでいろいろ出てくる話なのかなとも思っています。ただ、報告書に入れると、書くっていう話ではないと思っているのですが、今後さらに先にステップいったときに、そういう問題っていうのも出てくる可能性があるなっていうことをちょっと感じましたので、一言申し上げてきたいと思います。どうもありがとうございます。

#### ○島田主査

先生ありがとうございます。今の先生の話聞いていて、ちょっとユニリーバのことになるのですが、もしかすると関係するかなと思ったことは、テレワーク、リモートワーク、**Work From Home**と続いてきて、実はユニリーバというのは各国でオペレーションを変えているのですが、日本においてはまだ実は完全在宅です。それで、やっとやっこの1年半たちまして、グローバルから6月の末にOKが出まして、5段階に分けられたステージがありまして、ティア(Tier)という言い方をしますが、ティア5はもう本当に危険だから絶対もうだめ。絶対家にいなさい。ティア1っていうのは、もう何もないですと。で、ずっと日本はティア4というところがありまして、ティア4だとオフィスは使っちゃいけないということになっています。それがティア3に下がると、オフィスも使ってもいいですよという、そういうステージになりまして、7月の終わりからオフィスも使ってもいいですよという準備を今、しているところになるのですが、UKであったり、オーストラリアであったり、中国も実はティア2のほうに入っていて、そうすると、40%以上はオフィスに来ようというようなポリシーが出るようになってきたんですね。つまり、週5日であれば2日以上来ることみたいな。実は日本においては、オフィスを使うとしても2日までっていう言い方をしてスタートさせようと思っていて、ここにギャップが存在しています。グローバルに確認もしたのですが、もちろん各国の状況に応じて、そこはフレキシブルに変えてよいということではありますが、経営側は先生がさっきおっしゃったように企業側は早く出てきてとか、もっとオフィス来てという感覚が、少しかやっって緩くなってくると出てくるのだなと。ですが、やっぱり社員のほうはグローバル全部で見ても、せっかく**Work From Home**に慣れてきて、できるってわかったから、このあとも家からやりたいと。ずっとじゃなくてもいいから、その選択肢が欲しいっていう声は本当にユニバーサルですね。ここで揉めているということはないのですが、恐らくそれに全部ならわしていると、全く来ないというようなことが出てきて、それをよしと思わないというようなことが起きているだろうなというふうに思いました。このあたりも、私のこの会社の状況ではありますけれども、また何かアップデートがあったら、皆さんにシェアしたいなと思いました。ありがとうございます。

次は、田澤構成員をお願いします。

#### ○田澤構成員

まずはこのタスクフォースにご参加いただいた構成員の皆様、もとより総務省の皆様、そして、いつも傍聴して下さっている皆様、本当にありがとうございます。私にとっては最初に申し上げたように、自分の人生みたいなテレワークを、今、本当に盛り上がってはいるものの、いっぱい不安があった中で、その不安をこういうかたちで、すぐ前を、上を向いて、またこれからもテレワークを推進していけるような、こういった報告書を作っていただいたことを、心から感謝申し上げます。言ってきたことはずっと言ってきたのですが、なかなか聞いてもらえないっていう状況も多々ございました。そんな中で、このようなかたちになる。また、これが国として、走っていただけるということに感謝いっぱいでございます。

それではあるものの、やっぱり言いたいことを言うてしまうのが田澤でございます、申し訳

ありません。でも、あくまでご検討いただけたらという話であります。改めて、もちろん、これを見せていただいて、読んでいたのですけれど、改めて、飯倉様からのご説明を受けながら、頭をまっさらにして、読ませていただいた中で、一つ最初に思ったのは、すみません。ウェルビーイングとは何ぞやという世界ですね。これは、我々はもうすっかり理解しているつもりではいるんですけれども、この文章を読んだすべての方がウェルビーイングを知っているかという、テレワークも最初は電話の仕事って思われたので、その適切なところ、わからなかった場合に、とてもこの何度も出てくる重要なポイント、キーワードなので、あやふやにしたくないなという思いが出てきました。ということで、ウェルビーイングとはこういうものだという、注釈でもいくつか入れてらっしゃるような形でもいいので入れていただけると、読む方にとっては、非常に安心して何度も出てくるものをわかるのかなというのが思った一つでございます。

それからもう一つ、これも読んでいてというか、また別のところで聞いて、この会議で、小林様から、まだらテレワークの説明をいただいて、私自身もすごく共感しています。ところがネットとかでまだらテレワークというのを検索していると、出社組とテレワーク組という言い方が出てくるのです。つまり、まだらのかたちが、AさんとBさんが、Aさんは時々出社、Bさんは、Aさんも家、テレワークで、家にいたり、あるいはワーケーションしていたりという、こういうまだらではなくて、この人たちは出社組、この人たちはテレワーク組みたいに。こうなるとアンフェアだ、みたいな書き方をしているところもあるので、それに関して、まだらテレワークという言葉がどこかで定義されているわけではないんですが、これもまた勘違いのないようにならないなと思いました。

つまり、みんながテレワークできることを目指し、でも、急にはできない。これ、前回は申し上げたように、急に理想的に突然ということはありません。やっぱり徐々にステップがあるとしたら、そのステップとして、時々会社に行って、でも時々はこちらで一番パフォーマンスのいい仕事をするというのが、まだらテレワークであってほしいなというふうに思った次第でございます。

それからもう一つ、これは、いろいろ対応して、書いて頂いているのですが、好事例っていうものだけではなく、具体的な対策、運用方法というお話を前回して、今回も組み込んでいただいている中で、先程も長嶋構成員から、テレワークを初めて導入する企業には、具体的な話を伝えたほうが良いというくだりがあったんですけれども、戻っちゃった企業。今回30%近く戻ったという話がありましたけれども、その戻っちゃった企業が、なぜ戻ったのかってところですよね。そこを、解決して、それを伝えると、戻っちゃった企業が一番戻りやすい。しかも、これから新しくやろうと思う中小企業さんも、面倒なく直行で良い方向にいけるといことも考えると、ぜひテレワークマネージャーさん。これも、田宮様からお話がありましたけれども、テレワークマネージャーさんの資質というか話す内容ですよね。もしテレワークマネージャーさんが、いやいや、この業種ではできませんと言ってしまったら、その人はそれを信じてしまうということになるので、そうじゃない、そういったノウハウとか話しぶりとか、できれば、島田主査がおっしゃったみたいな資格とか試験とか、いわゆる試験、社労士さんとかいろいろな試験

とかありますけど、そうじゃなくてテレワークに関する知見を得た、持っている方という育成の仕方をぜひやっていただけたらなというふうに思います。

あと一つ、私として、主張してきたことの一つに評価というのがございます。これはテレワークに限った話ではないですが、今後は、先ほど出てきたような子育て、親の介護、あるいは治療中の人たちの評価が下がっていくということが一番よろしくないと思っているのです。それは成果主義に走ってしまうと、どうしてもその人たちは時間がないということも含めて評価が下がってしまう。ですから、「成果」÷「時間」という概念を、これはテレワークに限らず企業が評価の仕方として、そういうものやっていくということが重要だと考えています。ところがテレワークって言った瞬間に、時間は良いという風になってしまうので、わり算ができなくなる。これが逆にテレワークをする人をつらくしてしまう危険性が今後の社会、特に日本の少子高齢化の社会で増えていく人たちの中で多くなっていくのではないかっていうことを懸念しておりますので、そこをちょっとどこかに押さえ、ワードを入れていただければ、私としては大満足でございます。以上でございます。本当に皆様、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。改めて言葉の定義というのは本当に大切だと思いました。同じことを見ても、聞いても、同じ場所にいても、解釈違っているっていうことがある中で、言葉自体の認識が違っていると、私たちのここの議論というのが、すべての人に届きにくくなるというのはあるだろうなと思いました。では、次は中島構成員、よろしくお願いいたします。

#### ○中島構成員

皆さんもおっしゃったような気持ちは同じ気持ちで、素晴らしい報告書を作っていただいたというのは同感でございます。鶴先生おっしゃったように、ちょっと言葉は悪いのですが、お役所の報告書って大体ベースができていて、有識者がそれに追認するというような格好のものが多いのですが、これだけの皆さんの意見が盛り込まれた報告書というのは本当に素晴らしいものだなと思っております。

あまり言うこともないと言いながら、ちょっと細かなことで申し訳ないのですが、生産性という言葉、漢字が15カ所出てきています。これを読んだ企業の方がテレワークの導入は、生産性を求めないといけないというような、ちょっとそこだけ走ってしまうようなことも、嫌だなと思います。それだけのものではないので、例えば業務の効率化であるとか、企業価値の向上とか、言葉を所々場面に応じて変えていただけたらなと思っています。言葉だけをとらえて、テレワークを導入するなら、田澤さんがおっしゃったように成果がなければダメみたいなことになってしまうことが怖いので、そこだけ何とかお願いしたいなと思います。

それと、この報告書につけ加えていただくことではないのですが、補助金よりは何かツールを渡すとか、給付型なのか、支給型というのが非常にいいなと思います。その中で、どこか1カ所、中小企業のモデルケースという言葉があったと思いますが、制度の改革というか、改正という見本があればと思います。そして、これも入れていただく必要はないのですが、前回何か企業のメリット、ぼやっと思っていることがあって、あとで思ったのが、在宅勤務率が高く

なると、労災の発生率が自然と下がります。通勤もなくなれば、通勤災害も少なくなるので、労働保険のほうの仕組みの中にメリット性というものがあるのですね。これは、企業の規模にも関係するのですが、要は労災発生が少なかったら、保険料が下がっていく仕組みがあるのです。なので、テレワークの実質率が高ければ高くなるほど、労災の発生率も、これ間違いなく下がると思っていますので、企業にとってのメリットという言い方が良いかどうかわかりませんが、そういう風な仕組みや、先ほどのツールを給付するという形も企業にとっても恩恵が受けられるようなものがあればなというふうに思っている次第です。以上です。

○島田主査

ありがとうございます。なるほどと思いながら、私も伺っておりました。生産性がという表現、15個って、ほお、と。でも、おっしゃってくださったように私自身も生産性ということだけで、ぱっと反応してしまったり、されてしまうのはとてももったいないという考え方なので、そこだけ見るのではなくて、それは結果にすぎないから、やっぱりこのテレワークをしていることによって起きている、個人に起きた変化であったり、安心であったり、集中であったり、時間を効率的に使えるという事実、こういったことがもたらすアウトカムが必ずしも生産性という表現ではなくとも、より魅力的に表現できたら、本当にいいなと思いました。ありがとうございます。それから確かに、労災そうですねと。人事としても改めてはっとさせられました。ありがとうございます。では、次に伺いたいと思います。上田構成員、お願いできますでしょうか。

○上田構成員

ありがとうございます。全体の提言書、まさに本当に皆さん、おっしゃっているとおり、大変よくまとまっていると思います。私のほうからも実は田澤構成員と全く同じコメントを出すつもりでございまして、このウェルビーイングの定義というのを、どこかで最初のほうにする必要があるのではないかというのはすごく感じておりました。実はもう一つそれで言うと、ソーシャライゼーションの機会があるというような単語が新入社員研修の中でもありましたけど、ここについても、カタカナではなく、恐らく日本語の、適切な日本語を探していくべきではないかなというふうに思っており、検討が必要かなと思っております。実はその中でもう一点だけ私のほうからコメントをさせていただくとしたら、皆さんに、質問をさせていただいたかったのですが、お手元、提言書の資料、4ページ、もう一回見ていただいて、ファイルのページで言うと5番目、記載されたページ数で4ページの三つ目の段落のところなんですけど、まさにここに書いてある新型コロナウイルス感染症によりというところの次なんですけれども、通勤時間や取引先等への移動時間の削減と、それにより自ら有効に活用できる時間の創出、ストレスの軽減などにより、個人のウェルビーイングを向上させるとともに、チームや組織のレベルにおいても、ウェルビーイングを向上させるようなテレワークこそが、日本の既存の組織、働き方にフィットし、ポストコロナ時代における定着に向けて、目指すべき日本型テレワークという、すごく大事な1行だと思っているのですが、私から皆さんにお伺いしたかったのは、この日本の既存の組織、働き方にフィットするっていうふうに書いているのが、理由はわかるのですが、前段、この前の段落で対

面主義であるとか、時間優先であるとかという話をしているのを踏まえると、書きぶりとしては、日本の既存の組織、もしくは例えば組織改革、働き改革にフィットして、ポストコロナと書いたほうが、つながりがいいのではないかなとちょっと思ったのは、一方で対面主義であったり、管理のしにくさとかあって、いろんな話を、今後日本の企業の在り方を変えなきゃいけないって言うているにもかかわらず、今ある組織にベストだとなっているところに、田澤構成員と同じく改めてもう一回ご説明を聞きながら、この1行って実はちょっとみんなで相談をして考えたほうがいいのではないかなと思ったのですが、皆様、いかがでしょうか。

ここを日本の既存の組織の既存組織改革、働き方改革にするのか。日本の既存の組織の課題、今後の働き方改革とかあって、少し改革すべき点にフォーカスして、その本来目指すべき姿がテレワークとフィットしているという言い方なのか、今のままでいいのか。私、どちらでもいいですが、皆さんのご意見をお伺いしたく、あえて質問させていただきました。

○島田主査

ありがとうございます。上田構成員。私も、今、拝見して、なるほどなるほどと思っていた次第ですが、どうでしょう、先生方、ご意見ですとか、お考え、シェアいただける方、いらっしやいますでしょうか。田澤さん、お願いいたします。

○田澤構成員

ありがとうございます。適切にご指摘をいただいて、私も今、これを読み直して、確かにちょっと違うかなと思ったようなところがございます。何がちょっと違うかなと思ったのは、日本の既存の組織、働き方にフィットしてというのは、恐らく私が何回も繰り返しているコミュニケーションとかチームワークとか、そういった日本従来のもので一緒に心をつなげて頑張るんだというような、良いところもあったわけですよ、大部屋主義だけではない。そこを言っていたくために、これを入れていただいたので、ここの日本の既存の組織、働き方にフィットしていうのをに入れて頂いたと思うのですが、ここの文脈の中では、通勤時間とかそういったものが削減されるということの文脈なので、むしろここではその話がないほうが、もしかしたらすんなり入るのかなと。その代わりと言ってはなんですけども、チームワークが非常に、要するに今までの日本の働き方を全部否定するのではなく、よかった部分はこのテレワークでも生かし、悪かったところはこの機会になくすって言うようなくだりをどこかに置いていただけないかなと思いました。以上が意見でございます。

○島田主査

田澤構成員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、田澤構成員がおっしゃったことと多分同じことだと思うのですが、もう日本型テレワークとは何ぞやというのは、結構このあとにもきちっとちゃんと書いているので、ここはもう文章上の話なんですけど、日本の既存の組織や働き方にフィットしというこの部分は削除して、テレワークこそがということで、そのままだとちょっとつながらないかもしれませんけれども、日本型テレワークの目指すべき一つの考え方です。ウェルビーイングをこうやって、個人組織の

ウェルビーイングを高めていくというのが、日本型テレワークだよというふうにわかるように、文章をつなげてしまったほうが、今のような誤解はないかなと。

文章上は、少し事務局のほうにもお考えいただきたいと思うのだけでも、要は日本の既存の組織や働き方にフィットしということを、ここで明示しなくても十分先ほど田澤構成員がおっしゃられた話とかは、それを全部変えなきゃテレワークはできないというわけじゃないということ、この報告書の中できちんと私は論じられていると思うので、そういうことをやれば対応可能じゃないかなと思いますけれども、いかがでしょうか。

○島田主査

鶴先生、ありがとうございます。皆様、いかがでしょうか。ほかのご意見、もしくはご賛同のご意見ございましたら。

上田構成員、何かコメント等、ございますか。

○上田構成員

こちらの点だけ、皆様とご相談したかったので、あとは事務局の案のほうをお待ちしたいと思います。以上です。

○島田主査

ありがとうございます。中島構成員お願いいたします。

○中島構成員

ちょっと読んでいて、鶴先生がおっしゃったように、削除したほうがいいと思います。前後のつながりだけ考えて削除したら、すんなりいくと思います。

○島田主査

貴重なご意見等、コメントありがとうございます。では、次に全体的なところにまた戻りまして、小林構成員、お願いできますでしょうか。

○小林構成員

はい、ありがとうございます。小林です。

取りまとめ、本当にありがとうございました。改めて読ませていただいて、私のほうからいくつか。まず細かいところですね。言葉の定義や、伝わりにくいところは消したほうがいいかなという点で、恐らく私の資料から持ってきていただいたと思うのですが、1カ所だけメタ認知という言葉が括弧の中で使っていて、これは不要かなと思っております。やたら学術用語っぽいので、あまりある意味がないところにあったので、括弧、メタ認知ってあるところ、コミュニケーション、情報の共有のところですかね。そこは取ってしまってもいいかなっていうのが、まず細かい点です。

もう一つ読みながら感じていたのは、リバーズ・メンタリングのところですね。世代間の働く意識が結構違うよねと。それを解消していくための一つの手法として紹介されていると思うのですが、僕もリバーズ・メンタリングすごく注目していますし、いい手法の一つだなと思っているんですが、一方でかなり実践している企業は少ない手法です。特に中小企業でやられているところは、あまり見たことがなかったりもするので、ちょっと自分事にしにくい手法の一つかなとも

思っております。改めてリバース・メンタリングが何で必要かという話で言うと、世代間の働き方の意識の違いがあって、年功的な秩序なので、その風通しが悪いよねと。その風通しをよくするための手法の一つなので、もう少し言えば組織開発的な手法の一つとして位置づけ、一例として出したほうがいいのかなと思っております。例えば組織サーベイやそのフィードバックですとか、今、流行ってきていますが 1on1 ですとか、そういう組織内の対話を促す手法自体は結構いろいろありますので、そうしたものの一つとして位置づけたほうがとおりがいいかな。ちょっと施策の粒度感が、リバース・メンタリングだけ細かい、かつ、個別具体的だなと思ったので、そこが一つ気になります。結構出てきます。

全体としては非常にウェルビーイングが前に出ているっていうことだったり、日本型テレワークっていうことを定義したり、かなり尖らせた報告書を作っていただき、本当にありがとうございます。改めて、私も今回の研究会参加させていただいて、今後テレワークがどういう方向に向かっていくのかなっていう所、ずっと考えておりました。ちょっと改めて補足ですけれども、一つはまさに長嶋構成員からご紹介いただいたとおり、中小企業、テレワークをやめていく企業多いだろうと思っております。一方で、大手企業、ないしはホワイトカラー中心に定着に向かう流れも強固にあると。つまり、今後はどんどん格差問題に広がっていくというのは、間違いないところだと思います。従業員のほうはテレワークしたい人がかなり多いですし、その人の魅力度が中小企業、大企業との格差問題になってくると、人手不足感が強まったときに、すごくまた問題化してくる。私、もともと社会学の人間なので、日本も階層社会に向かって行っているなという考えを非常に強く持っております。世代間の不平等の再生産の傾向が強くなってしまいうらなうっていうことを一つ思っております。

あともう一つ現れてくる話題としては、まさに鶴先生が言及されていたテレワークの権利っていうところですね。これ、日本ではまず出てこない論点ですが、ヨーロッパ中心にかなり法制化含めて議論が起こっている途中だと認識しております。あとは、「つながらない権利」ですね。テレワークをやるのが従業員側の一つの権利だし、主張できることだという機運はなかなか日本にはないのですが、今後さっきのような格差ですとか、従業員側がやりたいのにできないみたいなことになってくると、そういった論点も今後、どこまで強くなるのかわからないですが、重視していく必要はあるなと思っております。

最後に、7月にわれわれ、パーソル総合研究所もまたテレワーク調査をいたします。五輪中にどれぐらいテレワークされているのだろうか。また2万5000人ぐらい。質問量はたくさん取れないのですが、数だけは取ろうと思っておりますので、また結果が出ましたら、皆様にご紹介したいと思っております。長くなりましたが、私から一旦以上です。

#### ○島田主査

小林構成員ありがとうございました。一つひとつのところをおっしゃっていただいて、これからということのを改めて考えていったときに、私たちのタスクフォースであれば、その部分も含めた提言ができたというふうに思いました。ありがとうございます。では、今、皆様、全員からご意見、それからコメント、改めてのよい意味でのご指摘いただきました。ありがとうございます

す。一通りいただきましたが、これらを踏まえまして、さらに皆様、先生の皆様から、ご質問であるとか、やっぱりとか、そう言えばとかございましたら、ぜひいただければというふうに思うのですが、ございますでしょうか。大丈夫そうですかね。ありがとうございます。それでは事務局のほうから、例えば飯倉課長、今日、お話をご説明いただきまして、今、先生方からのインプットいただいたことに関しまして、何かいただけるお言葉だとか、お考えとかあれば、教えていただけますか。

○飯倉情報流通振興課長

皆様、どうもいつもありがとうございます。いくつか少し頂いたコメントに対してですが、定義のところ、ウェルビーイングとか、まだらテレワーク、このあたりは僕もどのぐらいこういう世の中の的に通用するものか。特にウェルビーイングがどれだけ通用するのか、わからなかったところもあったので、一旦こう書きましたが、確かに定義は必要な気がするので、それはなるべく早いところで、冒頭のところに入れていきたいなと思います。

あと中島先生から言われた、生産性が確かに15カ所出てくるというところは、置き換えられるものは、少し先生おっしゃったような業務の効率化といったような単語に置き換えていきたいなというふうに思います。田澤構成員からおっしゃっていただいた成果主義に走る、なかなかしんどいよというところ、このあたりの考え方も取っかかりになるところは確かいくつかあったので、相談させていただきながら、入れるところを考えたいなというふうに思います。あとは長嶋構成員からいただいた調査結果ですかね。これ、もし公表、もし既にされているようでしたら、多少入れさせていただいても、差し支えなければ、少し相談させていただければなと思います。

あとは格差問題の話とか、このあたりは次からのテーマになっていくと思いますので、しっかりと、今回の取りまとめも踏まえて、これから、パーソルさんですとか、あと長嶋構成員のほうの調査結果も踏まえて、世の中の動向を踏まえて、トレンド分析していくという方向で、今後のテレワークテーマかなというふうに思いました。以上、感想も含めてですが、以上でございます。

○島田主査

ありがとうございます、では、少し今日は時間に余裕もあるようなので、もしよろしければ、今日、いつもオブザーブ頂いている関係省庁の皆様も、テレワークに関しての施策、ご担当されていらっしゃるかと思しますので、いかがでしょうか。何かご質問ですとか、コメント等々ございましたら、ビデオもすぐオンにして、お話しいただいて大丈夫です。いかがでしょうか。なさそうですかね。

○鶴構成員

すいません、鶴です。

今、課長からお話あって、いくつかあったコメントの中の話として、少し整理が必要などころ、ちょっと2点ばかりありまして、定義をちゃんとしておくっていうこと、すごく大事なことだと思います。それで、上田構成員からソーシャリゼーションのお話、日本語になるのだったら日本語になったほうがいいよねと。これは僕がプレゼンでも使って、もともと経済学の論文の中

で、対面の優位性を示す役割の一つとして、ソーシャルゼーションという言葉を使っています。これ、いろんな意味合いがあって、新たな組織のメンバーになり、そこでの価値観や流儀を学びながら、自分と組織の間合いみたいなものをしっかりつけていく、自分としてのアイデンティティを認識するとか、組織の中のほかの人々との関係性っていうのを作っていくと。それで、私自身、あんまりカタカナの言葉を使うのも、僕も本当は大嫌いです。大嫌いだけれども、実はこれ、漢字で、日本語で、これに成り代わるいい言葉がなかなかないなど。ソーシャルゼーションということで、それはどういう意味があるのかな。今、事務局が書いたやつも、僕、コメントしようと思ったのだけれども、ああだこうだ言うのも何なのかなと思ってやめましたけれども、ソーシャルゼーションという言葉を書いて、ちょっと詳しく、これが本当に、いったい何を示しているのかって、もっとみんながわかるような書き方で、注で書くっていうことが、先ほどのコメントをお伺いして思いました。なかなか日本語で転換してくれって難しい。それと、生産性っていうのはやっぱりいくつか観点があって、やはり効率よくたくさんものを作れるかとか、それから、当然その同じものでも安くコストを作れるか、それから、それはもちろん逆の意味でもあるのだけれども、付加価値をどれだけつけて売ることができるのかとか、その生産性が高いと言っている意味の中に、かなりいろんな意味があるわけですよ。だから、その生産性っていう言葉をやって、それを単に効率という言葉だけで、通常、コスト、効率性という観点が非常に前面に出るのですけれども、ここは結構簡単そうで難しいなという感じがしますので、僕は、中島構成員のご趣旨っていうのは非常によく聞いてよくわかったのですが、その15個、これはどれ、これはあれ、どれってやるのは結構難しそうなので、例えばこれも、ここで書いている生産性の意味というのは、例えばこういう、割と多面的な、そこの中に意味が入っているということと少し注で書くなり何なりで、あんまり一方的なイメージを持たれないというものにかなとかね。もう生産性という言葉だけで、いろいろ誤解とか独り歩きをしているというのは、通常、この経済の議論の中でしょっちゅう起こっている現象なので、ここでもまさにそうだよねっていうのは、僕もそのとおりだと思うのですが、いろいろ書き分けるっていうのは事務局にとって結構難易度が高いのではないのかなというふうに思いますので、何かもしご相談があれば、ちょっと僕も知恵を絞りますけれども、以上です。

○島田主査

鶴先生、ありがとうございました。今の鶴先生のご意見、コメントに、何かある方いらっしゃいますか。飯倉さん、お願いします。

○飯倉情報流通振興課長

鶴先生、どうもありがとうございます。頂いたコメントのうち、ソーシャルゼーションのところは少し我々も悩んだ所です。鶴先生のプレゼン聞かせていただいたときに、非常に僕はびっくりしました。で、じっくり言葉としてきたけれども、やはりちょっと定義がっていうお話も、ほかの構成員の方からあったのですが、なので、ちょっと注釈として、少し不十分ではあったかと思うのですが、ここに、新入社員が社会人としての文化や規範を身につけていくことを言うという、この注釈をつけたのですが、この書きぶりを鶴先生ともう少し工夫させていただいて、

相談させていただいて、ソーシャライゼーションという言葉自体は、ほかに言葉を考えたのですが、なかなか代わる言葉も実はなくて。この言葉があったほうが、全般的なコンセプトとしてはしっくりくるかなとは思いました。以上です。

○島田主査

ありがとうございます。私も一個だけ、ちょっと細かいですけど、これ、カタカナの表記の仕方というか、ソーシャリというよりソーシャライゼーションなのか、ここ、リではなくてライ。英語的な発音だとそうなるので、そこも統一したものがあつたらいいのですが、ちょっと一つ気づいたので言わせていただきました。小林さん、お願いします。

○小林構成員

いいですか。私もソーシャライゼーションのところについて、こちら、最初にこの注釈読んだときに、組織論とかの文脈で言うと、「組織社会化」の話かと思いました。つまり、今のいる会社にどの程度なじんでいけるか、人脈構築できていけるかのような、組織の中の一員としてメンバーシップ性を身につけていくというのが結構強調される。特にオンボーディングとかで強調されるのですが、今の書き方だと、より一般的な意味の社会人としての文化、規範を身につけていくというふうに読めます。あまり組織とか企業のニュアンスが入ってないので、もう少し包含的な意味は持たせたほうがいいのかとは思いました。

あともう一つ、成果主義の話ですね。私も最初コメントしようか悩んだところでして、成果主義、1カ所だけ出てきます。3ページ目。成果主義やジョブ型雇用はテレワークに親和的であるとの意見もあるが、ICTとか推進することで日本型テレワークは十分に実現可能である。何かちょっと逃げたなという感じ、はっきり言わなかったなという感じはしております。恐らく田澤構成員とか、もしかしたら鶴先生とも同じ意見かもしれないのですが、成果主義ですとかジョブ型雇用、いわゆる上物の人事制度の改定によって、このテレワークの課題って解決するものでは、全く私はないと思っています。というのも、実際に起こっているのはコミュニケーションや、あとは、はんこが押せないとか、そういう、本当に現場レベルの話でみんな困っているのに、上物を変えることによってどうにかしようって発想は結構危ないなと思っているので、働き方に起因するテレワークの課題を直接的に解決するものでは、そういうものはないですよ。でも一方で、ICTツールとか推進することによって、今の強みを一方で生かすこともできるぐらいの、ちょっと一旦コンマを置くというか、そこぐらいまで書いたほうが、逆に言えば道理はいいのかなとは思いました。以上です。

○島田主査

ありがとうございます。田澤構成員お願いいたします。

○田澤構成員

何度もすいません。まさに今、お話しいただいた、ずっと皆様のお話しいただいたこと、また、最後の小林委員の成果主義の話も全く同意でございます。ありがとうございます。

それであつ、本当にまた細かいことで申し訳ない。最後のところの文章で、私もちょっと引っ掛かったところがありまして、せつかくしゃべる機会が、まだちょっとだけあるというお話だつ

たので、ちょっと話させてください。

最後のところ、12ページの下のほうにある、離れて働くことという所ですね。離れて働くことで、個人個人の業務が注目されがちだが、テレワークにおいても、適切なコミュニケーションをとりながら、従来の日本型の働き方の良さである、チームとしてのパフォーマンスを最大化していくことが、というくだりなのですが、多分これはもう、ここにいらっしゃる皆さんにはとても通じていると思っているのですが、多分こういうことかなと思って、少しちょっと変えた言葉にしてみました。もし参考にいただければ、あとで、聞いた感じで間違っていれば、あとで参考にしていただければと思います。この段落ですね。

テレワークは社員が離れた場所で働くため、個人の業務の明確化にフォーカスされがちだが、テレワークでも適切なコミュニケーションを取ることで、従来の日本型の働き方のよさである、チームワークによりパフォーマンスを最大化していくことも可能であり、これが企業全体、社会全体の生産性の向上にも結びつく。

もし聞いた感じで変でなければ、そのほうがちょっとわかりやすくなるかなと思いました。あとでこれは文書でお渡しします。以上です。

○島田主査

田澤構成員、ありがとうございます。今の田澤構成員の聞かせてくださったこの流れに、何か気づいた方ですとか、ご意見がある方いらっしゃいますか。小林さん、お願いします。

○小林構成員

私、聞いた感じ、流れとして、文章として、とても正しい、ずっと入りました。

○島田主査

ありがとうございます。では、後程いただきましたらと思います。よろしく願いいたします。一応、念のため、オブザーバの皆様は、もうないというふうに理解させていただいてよろしいでしょうか。私、基本的に3秒しか待たない人間ですけど、結構待ったので、もう大丈夫かなと思っておりますが、中島構成員、お願いします。

○中島構成員

別にここで話しするような問題ではないと思うのですが、多分、誤植じゃないかなと思うんですけど、この黄色くなっているところの、急速な少子化の急速って、何か言葉おかしいなと思います。

○島田主査

本当ですね。ありがとうございます。すごい。これだけ目があると、さまざまなことに気づけて最高ですね。ありがとうございます。またあとでも、何かお気づきになられたら、ぜひお願いできましたら大変ありがたく存じます。今日も本当に活発な意見交換をありがとうございます。事務局のほうからは何か追加御座いますでしょうか。

○飯倉情報流通振興課長

飯倉です。ありがとうございます。中身については特に、いただいたものを、特に、先程のお話で言うと、例の成果主義のこの書きぶり。小林構成員おっしゃるとおり逃げたので、ちよっ

ともう一度、少しどこまで書けるか考えて相談したいと思います。ありがとうございます。

○島田主査

有難うございます。では、今日は第5回目ということで、事務局の皆様が作ってくださったものがあつたので、私たちもたくさんの活発な意見を言えたのではないかと思いますし、あと、改めて思いましたけど、何となく気になっていたとかやっぱりあるので、こういう時間を持つのはすごく大事だなというふうに思いました。改めてこの取りまとめ案につきましては、今日までのご議論踏まえまして、再度の修正、それから加筆になるところもあるかもしれませんが、今日まで行いまして、最終版を作成のうえ、公表することとしたいと思います。もちろんそのときには皆さんのほうに、こちらでどうでしょうかというのを、また事務局の皆さんがしてくださいますので、もう一度見ていただけますとありがたく存じます。修正にあたりましては、主査を務めさせていただいている私の、大変おこがましいですけれども、責任のもと、事務局の皆様と調整するというかたちで、ご一任をいただければと思いますけれども、よろしいでしょうか。はい、ありがとうございます。では、そのように進めさせていただきます。

取りまとめに向けましての集中的な開催というのは、この5回で以上になります。と思うと、私は、またちょっとさみしい気持ちになりますけれども、でも前回もありましたが、引き続き、これをどんなふうに展開していくのかとか、コミュニケーションしていくのかとか、あるいは、このあとパーソルさんもまた調査をされるということで、そういったもののシェアの場というのは、ぜひ持っていきたいと思っておりますので、どうぞ引き続きよろしく願いいたします。本タスクフォースはこのまま存続しますし、今後、検討を要するっていうことがある場合には、また皆様にお会いをしまして、知恵を絞ったよい議論をさせていただこうと思っております。では最後に、事務局から連絡事項をお願いできればと思います。

○事務局

事務局でございます。取りまとめ案につきましては、万が一、この会議終了後も追加の意見があつた場合に関しましては、明日13日、火曜日、先ほどもメールでご連絡しましたが、こちらまでに、事務局までご連絡いただければと思います。島田主査からもご案内いただいたとおり、今後、施策の具体的な内容について検討を深めていくにあたって、引き続き、本タスクフォースにおいて皆様からご意見を頂戴できればと考えておりますので、その際は、また日程調整の連絡をさせていただきますので、どうぞ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

野上さん、ありがとうございます。では皆様、本日は、こちらにて終了とさせていただこうと思います。今後、また皆様のお知恵をといた場合には、そのときにはリアルで会えたりしているといいなと思いつつも、オンラインでもリアルでも、これまでのようなリアルな対話ができれば、を続けていきたいと思っておりますので、本当に5回ありがとうございました。そして、これからもよろしく願い申し上げます。

では、「「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5回を閉会いたします。今日もありがとうございました。

—————了—————