

テレワークとオフィスのコミュニケーション

テレワークにおける「コミュニケーションの問題」のリアリティ

福留恵子*

1 はじめに

テレワーク（以下、固有名詞に含まれる場合を除いて、TW と略記）導入の妨げとなる技術的な課題は、今や、その殆どが解決されつつあると言われている¹。それにもかかわらず、TW の実施がそれほど多くない²ことの主な理由の一つとして挙げられるのは、TW におけるコミュニケーションの問題である。これは、TW を行うことが、テレワーカーとその協働者³とのあいだのコミュニケーションが損なわれるということで、TW 導入に際しての懸念事項としても、TW 実施に伴って生じた問題点としても、挙げられることが少なくない⁴。また、後述するように、協働のコミュニケーションにかかわる制度やルールが、TW の成否を左右するものとして、成功例紹介で言及されることも、これが TW 実施上、無作為に扱うことのできない事項と見られていることのあらわれだといえる。

しかし、その一方で、TW を行う際のコミュニケーションとして何が求められているのか、何を求めようとしているのか、その要件は必ずしも明確にも網羅的にも語られていない。それどころか、原理的に両立の困難な要件を追求しようとしているかのように見える事象も存在する。たとえば、TW の大きなメリットが、個人が受持ちの仕事に集中して、協働者にそれを妨げられないことであると言われる一方で、TW 中の社員にもオフィスに在席する社員と遜色なく、いつでも即座に（オフィスから）連絡が取れることを重要視して、それが保証されないことを TW 導入の障害と見ていることがある。

TW の協働者からみて、テレワーカーとのあいだに、彼（女）が出勤している状況と遜色のないコミュニケーションが実現しているとき、それはおそらくテレワーカーにとってはオフィスにいるのと同様の集中しづらさをもたらすはずである。テレワーカーの集中がその TW の利得であったのなら、こうしたコミュニケーション条件のもとでは、その利得は得られないだろう。つまり、個々人が一時的に協働者との連携を絶って特定の分担を実施することと、個々の分担業務の遂行以上に頻繁な連携で相互調整を要することとでは、協働者間に求められるコミュニケーションの条件は大きく異なり、両者を随時満たし続けようとしても、原理的に不可能である。「TW におけるコミュニケーションの問題」とされるものが、こうした不可能な探求をも混

* 東海大学現代教養センター

在させているとしたら、その懸念は TW においてばかりか、対面状況を含む協働一般にあっても解消されることはない。

そうした問題設定の錯綜を防ぎつつ、TW における、業務遂行にとって問題のない（良好な）コミュニケーションを実現するには、それがどのようなコミュニケーションであるのかを明確にする必要があるだろう。また、これも上の例からも推測されるように、業務やそれを行う人々のもつ条件によって、たとえ同じ協働に携わる人々であっても、良好なコミュニケーションの内容や条件は互いに異なる可能性もある。協働そのものが別箇であれば、なおのこと、コミュニケーションの要件もそれに伴って異なるかもしれない。つまり、TW のコミュニケーションの要件には、先験的に普遍性を想定することはできない。

すると、まず確認しなければならないのは、TW 導入や実施に当たって、現時点で TW とその協働者に要求されて、実現に努めているコミュニケーションの要因に、どのようなものがあるのかという点である。それが、相反するコミュニケーションの追求を発覚させるための、したがってそうした追求を防ぐための前提にもなる。

2 『テレワーク導入・運用の教科書』と範例としての TW 導入事例

TW におけるコミュニケーションの問題は、TW 普及に向けた啓蒙においても、また、導入事例の紹介においても、多く取り上げられるテーマの一つである。さらに、両者が結びついて、先進導入事例を積極的に参照することが、啓蒙の一環に組み込まれるようになっていく⁵。

ここでまず参照する『テレワーク導入・運用の教科書』（以下、『教科書』）は、日本の TW の調査・研究や企業等の TW 導入の支援を行ってきた一般社団法人日本テレワーク協会の発行による、TW 導入の指南書である。その内容は、「テレワークの導入・運用ガイドブック」⁶、厚生労働省「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」をはじめとした、公的見解に沿って、これを網羅したものであり、同時に先進的な TW 導入団体や今後導入を検討する団体が広く参照することを想定したものである。ここから、そこに描かれている TW 像は、現時点で官民通じて相対的に広く共有されたものとみることができる。そこで、TW 導入と実施において必要、あるいは備えることが望ましいとして『教科書』が記すコミュニケーションを、TW に関心を有する人びとに共有される見解の代表的なものとして、その内容を抽出する。

後述するように、この抽出結果には、TW を導入して業務を推進することに対して、機能の異なるコミュニケーションが混在している。そしてその一部については、業務推進にとって重要であると思われるにもかかわらず、『教科書』などの普及啓蒙の言説においては、殆ど言及が見られない。したがって、この点については、『教科書』に加えて近年の主な報道資料に含まれる先進導入事例そのものを参照し、コミュニケーションの問題やその対処を抽出する。用いるのは、全国紙⁷を「テレワーク」「在宅勤務」をキーワードとして検索したもののうち、TW の際のコミュニケーションの問題や対応策を中心として書かれた記事である。そのようにして紹介される事例は、TW 啓蒙の観点から参照が奨励されているという文脈からも、今の日本において TW

に関心を持つ人や組織に共有された、TW の範例あるいはこれに準じるものと位置づけることができる。

なお、『教科書』にせよ先進事例にせよ、その言説に含まれる、(TW における) コミュニケーションについての工夫と懸念は、両者は表裏の関係にあると考えられる。特定の工夫の背後には、そのように工夫しなければ、そのコミュニケーションが損なわれるという懸念があるはずである⁸。したがって、TW での、範例とされるコミュニケーションのありかたは、コミュニケーションの工夫からも、一方その不足に対する懸念からも、読み取ることができる。それはどのようなコミュニケーションなのか、あるいはそのコミュニケーションの条件や要件とはどのようなものなのか。

3 TW の導入・実施におけるコミュニケーション

まず、『教科書』から、TW のコミュニケーションに関して想定される注意点や、求められる施策・工夫を抽出すると、次のように A～C の 3 種類のコミュニケーションに大別することができる。一般的に、TW 導入において劣化が懸念されるのは、このうち B の、協働を成立させるために行われているコミュニケーションだと考えられるが、TW 当事者の観点に立ったとき、A～C の三類型は必ずしも明確に判別されているとは限らない。むしろ、どの種類のコミュニケーションが不十分・不適切であっても、TW 導入・実践は困難になるという面では、いずれもが「TW で注意を要するコミュニケーションの問題」(以下、「(TW における) コミュニケーションの問題」)にされる。

A テレワーカーの労務管理のためのコミュニケーション

テレワーカーの労務管理は、TW の成功失敗をも左右する重要な事項と見られており、『教科書』でも、これを「テレワークに必要な 3 つの要素」として挙げている。ここで「要素」とは、TW 導入・実施に当たったの要検討事項の意味である。

労務管理のうち、労働時間管理は、労働基準関連法令との整合性を保つ面からも、TW でこれをどのように行うかは回避できない問題となる⁹。特に目視による労働時間の把握という、労働基準法における労働時間管理の前提が、TW では成り立たないため、これを代替する何らかの制度の導入が不可避になる。たとえばテレワーカーの始業・終業時刻を管理者が集約的に把握するなどが、多く挙げられる方法である。こうした制度に基づく実践は、必然的にこれを支える制度に整合したコミュニケーションを要することになる。

また、労働時間管理とは別の側面の労務管理に、従業者の評価がある。TW 中の業務の進行過程はそのままでは管理者に知られ得ず、これを参照して評価を行うことができないため、他のなにを尺度として評価を行うのかが明示的な問題となる。特に、通常の評価が業務遂行過程の目視に大きく依っていると、そのように信じられている職場では、評価されるはずの「業務遂行過程の状況」という材料が TW のために管理者の目に触れなくなることが、テレワーカーに低評価を懸念させると言われる。

これに対して代替的に挙げられるのが、(業務遂行過程とは独立の) 結果・成果 (のみ) によ

テレワークとオフィスのコミュニケーション

る評価や、予め管理者と従業員が同意した目標に対する達成状況を対象とした「目標管理制度」（による評価）である。ただ、『教科書』では、この代替策は必ずしも推奨していない。それは、評価の公平性という面から、テレワーカーのみに他の協働者と異なる評価方法を導入すること自体が困難を伴い、一方、部門単位や組織全体で目標管理制度に切り替えることも、それほど容易でないと見られることによる。その結果、目視できない業務遂行過程を見る／見せるためのコミュニケーションは、それ自体の交渉・調整も含めて、TW 実施に伴って必要であり続けることになる。

B TW を始めるため、継続するためのコミュニケーション（TW のためのコミュニケーション）

TW の実施、特にその導入に際しては、様々な取り決めと、その周知が重要だとされる。

TW の意義や必要性についての経営トップによる説明、組織成員に対する目的や運用ルール等の詳しい周知、TW に用いる ICT ツールの使用方法の獲得などが、その後の TW の円滑な実施にとって有効である¹⁰。特に管理者の理解を得ることが重要であり、そのための継続的な教育やサポートが不可欠と言われる¹¹。

A で述べた労務管理（のためのコミュニケーション）も、それ自体は TW 実施に伴って日常的になされる必要のあるコミュニケーションだが、その管理のルールや手続きについては、たとえば就業規則の改変などの形で、TW 導入前に取り決めや周知を行うことが必要であり、その部分は類型 B の一部に含まれる。

このような取り決めや周知のなかには、人事評価方法の変更など、必ずしも TW に際してだけ限定的になされるとは限らない取り決めも含まれるが、それとて TW の導入を直接の契機としてなされるのであれば、とりあえずは TW 導入のために必要となった検討であり、そのためのコミュニケーションである。それ以外の取り決めや周知は、なおのこと、TW 導入のために、また、TW 導入の一部として必要とされ、行われるコミュニケーションである。

特にこの類型 C のコミュニケーションは、その内容から見て、多くの調整、それも交渉や説得の困難を含むものになることも、少なくないものと考えられる。

C 協働において発生する、A・B 以外のコミュニケーション

『教科書』でこうして述べられるように、TW による協働には、労務管理やそのためのコミュニケーションが不可分についてまわる。しかし、労務管理の円滑さばかりで協働が成立しているわけではない。たとえば、企業の採用部門の業務に TW を導入した場合、円滑な業務遂行には、部門の成員の労務管理の円滑さ（類型 A による）も、TW 装置の使用への安全管理を含む習熟（類型 B による）も不可欠だが、それだけでは当然のことながらコミュニケーションは不十分であろう。本来業務である人員採用の業務には、成員間の業務連携のための申し送りや調整、そのためのデータやその背景についてのやりとりなどが必要であっただろうし、TW で業務を遂行しても、その必要性に基本的な変わりはないだろう。

この点に関して、たとえば『教科書』には、TW 導入に際して注意を払うべきコミュニケーションの要因として、「業務で行うやりとりの人数と頻度」「行われているやりとりは Web 会議シ

システムで対応可能か否か」が挙げられているが、そこで想定される「やりとり」が、類型Cのコミュニケーションにあたる。この類型の一般的な例としては、ほかに業務の引き継ぎに関するやりとり、相互の作業の到達点や手順の調整、その他の情報共有などが考えられる。OJTに相当するやり取りにも、ここに含まれるものが多くあるだろう¹²。こうした相互調整の比重や重要性は、フラット・コミュニケーションや情報共有に基づく、成員の自発的・自律的な業務遂行や相互調整の重んじられる組織については、特にその重要性が強調されているものでもある。

もともと、『教科書』をはじめとするTW啓蒙の言説にとりあげられるコミュニケーションは、類型AとBが中心であり、そこにはこの類型Cのコミュニケーションに関する直接的な詳しい記載は多くは含まれない。類型Cのコミュニケーションの存在や、その円滑な実施がTWによる業務遂行にとって重要であることは間接的に示唆されるにとどまる。先に述べた「人数と頻度」や「Web会議への移行の可否」への注意の必要性は、その一つである。あるいは、TW導入によって損なわれて業務に悪影響を与えることが懸念され¹³、あるいは、TWの拡大によって適切に変化するなにかとして¹⁴、その具体的な内実には触れないままで、類型Cのコミュニケーションの存在が示されることもある。

TWで行われる業務も協働であるなら、こうしたコミュニケーションが円滑に行われることを必要とすることには、そうした示唆を待つまでもないだろう。そして、TWには、この類型のコミュニケーションが損なわれないことも、当然に要請されているものと考えられる。別の言い方をすれば、「TWによるコミュニケーションの問題」は、類型Aや類型Bとは別に、類型Cが損なわれないようにすることも、当然に含まれるものと見られる¹⁵。

ひとえに「TWのコミュニケーション」というときには、そこには類型A～Cのいずれか、あるいはいずれもが含まれ得ることになる。ただし、その類型の別が常に認識されているとは限らない。たとえば、『教科書』においても、「TW導入に伴う目標管理制度導入が、上司と部下のコミュニケーション機会の拡大としても注目される」と見られる¹⁶一方、『ちょっといいですか?』といった気軽なコミュニケーションをTWで損なわない方法」が好事例として挙げられる¹⁷。たしかにいずれも「TWで配慮すべきコミュニケーション」の一端ではあろうが、前者は類型A、後者は類型Cと、異なった類型に属する。

あるいは、TWに対する懸念についての調査で、「社員同士のコミュニケーションが悪くなる」「社内のコミュニケーションが悪くなる」などの選択肢が用いられることがあるが、ここでのコミュニケーションも、どの立場で質問／回答するかによっていずれの類型も該当する可能性がある。たとえばそれが、「ちょっとした調整や確認をしたほうがよいと考えたときに、テレワーカーに声をかけてよいかどうか分からないために、TW導入以前は行っていたものでもついでに済ませてしまう」といったことを想定しているとする、それは類型Aの労務管理の問題（いつが就業中＝業務上のコミュニケーションを行って良い時点であるのかが十分明確にできていない）でも、確認や調整といった類型Cの問題（確認や調整が疎かになったり、後手に回ったりすることで、業務の効率や成果が損なわれる）でもあり得る。それがそのまま特に

類型を区別せずにその回答が解釈されれば、そこには異なるタイプのコミュニケーションが混在して含意されることになる。

このように、たしかに類型A～Cは、いずれもTW導入の検討開始をもって直面するコミュニケーションではあるが、それぞれのコミュニケーションの目的も、そのコミュニケーションに課される制約も、類型ごとに異なる。労務管理にかかわるコミュニケーション（類型A）なら、管理する／される双方の説得や納得が十分になされることが必要であり、そのためには多くの場合に正確さや慎重さが求められることになる。また、第三者がその内容を知ることが制限される必要のあることも多いだろう。これが、協働のための、タイムリーな情報共有（類型C）であれば、暫定的なやりとりが頻繁に修正され得ることや、相手を厳格に特定せず、むしろオープンに行われることの方が重要な場合も多い。

したがって、全ての類型がTWにおけるコミュニケーションの問題であるというリアリティを理解しながらも、その問題を解いてゆくためには、それぞれのコミュニケーションを促す／損なわないような策を施すにせよ、類型ごとにこれに適した条件を満たしながら考えてゆく必要があるだろう。そう考えると、いわゆる「TWにおけるコミュニケーションの問題」は、そもそも、いくつもの異なる課題や取組を内包している可能性が高い。また、そうであれば、そのための対策が整合、調和することを、無条件に前提と考えるわけにもいかない。ひとまずは、類型ごとに、それぞれのコミュニケーションの要件を、独立に明らかにしてゆかなければならないだろう。

そのなかでも、類型Cは、TWにとっての機能が、類型A・Bとは大きく異なっている。TWで業務を遂行しようとするとき、類型A・Bのコミュニケーションは、TWを（あるいは業務をTWで）行うためのものだが、類型Cは業務それ自体の遂行の一部となるものである。特にTW導入前や導入直後には、類型A・Bに払われる配慮や労力が、コミュニケーションに関する施策や関心の大部分を占めることもあるかもしれないが、そのTWで行う業務の重要性が高ければ高いほど、本来優先的に実現されなければならない¹⁸のは類型Cのコミュニケーションのはずである。

4. 類型C：業務遂行のためのコミュニケーションになにを求めようとしているか

類型Cのコミュニケーションに対してなされるべき施策や、このコミュニケーションが満たすべき要件について、『教科書』を始めとするTW導入指南や啓蒙の言説には、多くの言及は見られない。TW導入前に暗黙裡に目標とされることが多いのは、対面状況での協働のコミュニケーションを遠隔間でも忠実に再現することだと概括されることもある¹⁹が、TWを実際に継続するなかで観察されたのは、対面状況の単なる再現ではなかったとの報告も存在する²⁰。

暗黙裡の目標は、暗黙裡に変質する、少なくとも変質する場合がある。それは、対面状況の忠実な再現が、TWにおける類型Cの目標として絶対視されがちであるが、そうすべきではない、ということの意味する。実際の目標が何であるのかは、改めて問われなければならないことである。

そこで、TW導入によって協働のコミュニケーションが再構築される場合を含めて、そこで（暗黙裡にはあっても）、実際に目標とされているのは、どのようなコミュニケーションなのかは、

改めて問われなければならない。TW やそこでのコミュニケーションの事例をみると、次のような種類の施策が認められる。そうした事例の個々が、どの程度の一般性を有するかについては不明であるはずだが、先述のように現状においては、それが範例と見なされる文脈のもとで公表されている。そのため、その施策の目指すところや、施策が上げている効果とされるものは、見方を変えれば、TW 実施の当事者や、これを参照しようとする人々によって、類型Cが充足することを求められている条件（の一部）である²¹。

なお、TW 実施例においても、上述の「対面状況の忠実な再現」や、その手段となる施策は実際に採用されている（以下の a）²²。いずれ別の目標に置き換えられる可能性は残しながらも、「再現」は今も類型Cの目標の一部であり続けている。

a 遠隔間のコミュニケーションの改良（コスト・パフォーマンス向上）

テレワーカーとオフィス勤務者や、テレワーカー同士で、IT を利用して行われるコミュニケーションの改良も、TW におけるコミュニケーションとして挙げられるものの一つである。音声や画像の精度向上等によるリアリティの拡大、手軽な操作方法や常時接続等による即時のアクセスなど、その方法には複数ある。広義には、設備、通信、その他関連サービスの低コスト化によって、そうしたコミュニケーション方法の採用を行いやすくすることも、一つの改良と位置づけることができる。

この種類の工夫は、いずれも共通して、遠隔上にあっても、精度の面でも容易さの面でも、対面コミュニケーションに近似したコミュニケーションを実現しようとする。そのように考えるとき、TW において最も望ましいのは、それが技術的に可能であるかどうかは別として、対面コミュニケーションとあらゆる面で同一の、つまり対面コミュニケーションの再現ということになるだろう。

その意味では、これは次にみるbの場合と同様に、TW 導入以前の対面コミュニケーションが、目標の一つの目安になると考えられるのだが、ただしaがbと異なるのは、再現しようとするのがコミュニケーションの頻度のみならずもとどまらない点である。「あらゆる面で同一の（コミュニケーションの再現）」というときに、そこにどのような面が具体的に含まれるのかは、明確ではないように見える²³。

b 対面的なコミュニケーション機会の新設・自覚的な維持

TW 実施の際の施策で比較的頻繁に挙げられるのが、テレワーカーが出勤している際のコミュニケーション機会を、TW 導入以前よりも増大するというものである。増大のしかたにはバリエーションがあり、それぞれが状況に応じた方法を工夫している。

定例会議の議題の一つに業務上の近況報告を課す²⁴、入社時に自覚的に周囲と話す回数を増やす²⁵、定期的に上司と部下が1対1のランチトークを行う²⁶等の例がある。また、上司と部下が在宅勤務日を揃えることにするのも、対面的なコミュニケーションの機会減少を防ぐ趣旨であるところから、消極的ではあれ維持のための施策に含まれる。

このように述べられるとき、対面でのコミュニケーションは、その内容など実施の詳細な条

件にほとんど踏み込むことなく、その頻度の向上自体だけでも「工夫」と見られている。見方を変えれば、これは、協働における望ましいコミュニケーションの一つの条件が、対面の頻度の高さ自体に求められているということである。その頻度の目標に絶対的基準が設けられているわけではないが、報じられる例では、TW 導入以前の対面コミュニケーション頻度の維持が、その一つの目安となっているものが多い。

c (TW とそのコミュニケーションを) 対面コミュニケーションの延長上のものへと限定

TW の実施を、私用で中断した業務の継続など、協働者との対面コミュニケーションに基づく業務の補足として行うことの効果は、主として個々のテレワーカーやこれを観察した結果として挙げられているものの一つである。育児と仕事を両立させるうえで、託児の引き取りなどの時限に迫られて業務を離れ退社することを余儀なくされる際に、その退社の後に自宅から追って業務を継続したり、引継を完了させたりすることに認められている有効性は、その例である²⁷。

その効果の観察にもとづいて、TW の個人的な活用の工夫としてこうした効果を上げようとするのみならず、制度的にそうした場合に TW の実施を限定することが、TW のコミュニケーションを良好なものにする施策の一つとして提案されている²⁸。

施策 a や b と異なるのは、c によって目標とされているのが、TW 導入前の対面的なコミュニケーションそのものの再現ではないという点である。目標は、従業員の退社・退席が協働者や顧客等に与える影響を少なくすること、従業員が自身の業務を自身で遂行することにおかれ、それに必要なやりとりができることが、ここでの望ましいコミュニケーションである。そうした意味での望ましいコミュニケーションを実現するための工夫が、コミュニケーションの頻度や精度の全般的な維持・向上などではなく、TW の実施を業務中断の補足に限定するという従業員個人の選択や、その義務づけのための制度（案）なのだと考えられる。

d TW での業務の個人化と統合のためのコミュニケーションの新設

TW の効果や利点として挙げられるものの一つに、「TW 中は自身の業務に集中して、効率を上げることができる」（集中による効率化）というものがある。TW が導入される業務には、検討中のものまで含めて、さまざまなものが想定されるが、集中による効率化がなされる業務には、必然的に協働者とのコミュニケーションは低頻度であり、また、長時間にわたったり複雑になったりするコミュニケーションは、そこに原則として含まれないはずである。つまり、その業務は、協働に対して独立性の高い業務である。そのような独立性の高い業務に限定的、あるいは集中的に TW を導入することが、一つの工夫とされている場合がある。言い換えれば、コミュニケーションを要する業務は対面で、独立性の高い業務は TW で、と両者を分離した業務遂行を行うという工夫である²⁹。

これに該当する例として、従業員自身が明確に自覚して、自身の業務上の役割のなかから、独立性の高い業務を抽出して計画的に TW を実施すること³⁰、それを前提に、協働者間での予定を詳しく共有すること、そのためのコミュニケーションを新たに行うこと³¹、などが存在する。ここで望ましい協働のコミュニケーションと位置づけられるのは、数時間や 1 日程度を超えて、

ある程度長期に渡る協働のまとまりにおけるコミュニケーションが、総合的にみて協働を損なわない状態だと考えられる。

その意味では、施策 d も施策 c と同じく、コミュニケーションそのものの特定のありかたに、工夫の実現すべき目標を設定する施策ではなく、その協働のコミュニケーションによって遂行される業務が TW 導入以前と比して遜色ないものとなることが目標である。それを実現するコミュニケーションであるが、望ましいコミュニケーションと位置づけられる。

こうした施策はそれぞれに、現在までの TW において取り組まれ、円滑で効果的な TW の好事例として挙げられている。言い換えれば、こうした施策は、TW において類型 C のコミュニケーションの要件を網羅しているとは言えないまでも、それぞれに一定の効果を認められている。先述のように、一種の範例やこれに準ずるものと扱われることもある。けれども、このように改めて並置してみると、こうした施策が既にわかっているように網羅的でないばかりでなく、類型相互が必ずしも整合的でないことがわかる。

たとえば、施策 b を実施して、業務遂行にとって十分な効果を上げることができれば、オフィス勤務時に必要なコミュニケーションは行うことができているため、それに加えて TW 時にあたかもオフィス勤務をしているかのようなリアルなコミュニケーションが可能であっても、用途はほぼないはずである。つまり、施策 a と施策 b は、同じ TW のなかで同時に実施される必要がない。両者の関係は相補的というよりは、原理的には二者択一である。それにもかかわらず、a と b の充足を単にそれぞれ独立の施策として進められれば、それぞれによる機能や効果の重複や欠如は明らかにならないため、重要な要件の欠如や過剰なコストの発生も懸念される。

あるいは、施策 d が十分な効果をあげるときも、その TW での業務は、テレワーカーが協働者と独立して進めることが、本人にも協働者にも望ましい。少なくともそうした進め方が重大な支障を来さないように、事前に調整ができていないはずである。そのため、テレワーカーとオフィスワーカーのコミュニケーションは原則として生じない。例外的なコミュニケーションのためだけになら、対面コミュニケーションを実現しようと目指す施策 a は不要であろう³²。また、このような場合には、予め TW で行う業務とオフィスで行う業務が分離されているため、その業務分類に従って TW を行っている限りは、TW 時には施策 a ばかりでなく施策 b も必要はないものと考えられる。

残る施策 c についても、これは、原則的には対面状況で進められる業務のなかで、従業員のオフィスでの不在を一時的に補うことに限定して TW を実施するものと制度的に限定されるため、そうした TW 時のコミュニケーションに業務遂行上で不十分な点があっても、大きな遅滞なく対面コミュニケーションが再開され、補われることが予期される。そのことは、施策 a、b、d をいずれも不要とするだろう。したがって、施策 c の徹底は、TW 導入・運用のコストを、少なくともコミュニケーションに関する限り大幅に下げもすると考えられる³³。

このように考えてみると、TW 実施に際して生じるコミュニケーションのなかでも、特に類型 C について、その要件の網羅性と施策相互の整合性は、十分に整理されているとはいえない状況にある。したがって、重複して追求する必要のない施策に取り組み、あるいは取組を想定し

て TW を検討する可能性もある。それが、TW のコミュニケーションの問題を過大なものにしていくかもしれないという可能性も含めて、より精緻な探究が今後の課題として残される。

特に、現在、有効な施策として並置されているもの相互の間には、TW のそれぞれがもつ目的や制約に依拠して、選別されるべきものが混在する可能性が高いように思われる。次項で改めて述べるように、TW の目的や制約、そこでのコミュニケーション、特に類型 C に求められる条件と、こうした諸々の施策とを対応づけて構造化可能な部分をそうする必要が、おそらくあるだろう。

5 TW のコミュニケーションをめぐるリアリティと残された課題

「1 はじめに」で述べたように、TW の導入・実施に際しては、コミュニケーションの問題が大きいと見られている。ここで改めて確認しておかなければならないのは、TW 実施の当事者からみたコミュニケーションのリアリティが、広範で複合的なものになっているということである。

TW の当事者のコミュニケーションに関するリアリティは、第 3、4 項で行った類型化と必ずしも一致するわけではない。むしろ、類型 A～C、および施策 a～d のいずれもが、TW 実施に際してのコミュニケーションや、その要件としてとらえられる可能性を有しているし、既に見たように、実際にそのように言及・解釈されている。

なるほど、TW を導入・運用する人びとから見れば、その TW はそれまでの業務に仕事の場所や時間の変化をもたらすばかりでなく、TW 推進のための多くのコミュニケーションを必要とし、引き起こす存在でもある。そうした多くのコミュニケーションのなかには、たとえば、新たに作られた TW 推進チームのメンバーが行うコミュニケーションのように、それまでにない新たな業務として行われることになるものもある。けれども、テレワーカーやその管理者など、そこで TW を通じて業務を続ける人々の多くは、それまでの日常的な業務の一部として、あるいは日常的な業務のコミュニケーションと折り合いをつけながら、TW に必要なコミュニケーションも行う。そのような日常のコミュニケーションと業務の改変全体が、当事者にとっては TW と不可分のものになる。類型 A～C は、そう考えると、不可分であっても不思議はないのである。

そのなかで、TW 実施のいずれのケースにおいて、コミュニケーションやそのための施策のいずれの類型をそこに含めるかということは、特定の基準に従うこともなく、いわばその場の恣意性に任される。TW 実施の当事者の観点に立てば、これは、どの類型とどの施策にも、TW 実施の成否を分ける不可欠なものとして、配慮しなければならなくなりかねない、ということである。その結果、TW の導入を機に、彼らが社内等で行わなければならないコミュニケーション自体も膨大になり得る。仮に特定の TW 実施のなかで、A～C、a～d の全てを満足しようとする、TW の導入に伴ってどれだけのコミュニケーションが必要になるのかは、ここまで述べてきたとおりである。

そこでは、TW 導入を推進する立場の者はもとより、その指示や奨励のもとで TW を実際に行なったり、その管理者や協働者となったりする者も、諸々の調整・交渉やその確認に追われることになるだろう。特に TW 未導入の組織や個人が、起こり得る事態の推測に基づいて検討を進

めようとしたときに、大きな負担や困難を感じる背後には、こうした事情が存在しているのではないだろうか。そうだとすれば、その懸念や躊躇は、当事者のリアリティにもとづいて、合理性のあるものなのだと理解することができる。すると、よほどの差し迫った必要性や大きな効果の期待でもない限り、敢えてTWを実施しようとするのが困難に思えるのも、想像のつかないことではなくなる。

それならば、当面、そのリアリティを単に無知による杞憂に帰すばかりでなく、実際にコミュニケーションにかかるコストが大きなものになる可能性を理解したうえで、当面はその大きなコストの想定の下に、TW推進や実施を担当する従業者の業務の適正な見積もりも、TWの拡大の漸次性を含めた適切な導入計画も作成することが一層必要である。

一方、特に類型Cのコミュニケーションについては、その部分的な構造化によって、TWの（コミュニケーションにまつわる）コストを削減する可能性を有する。本稿4の末尾で述べたように、現在想定されているTWのコミュニケーションの目標設定や、効果的だと見られ紹介されている数々の施策は、その相互関係が必ずしも明確でなく、重複や相反を内包している可能性がある。そのことの認識は、こうした事情と文脈のもとで重要である。施策相互の関係を解明したうえで、それぞれのTWの目指す目的やそのTWが課される制約に依って、施策の過不足が判断されれば、TWごとの事情に適したコミュニケーションが企図されるのは勿論のこと、それぞれのTWの導入・実施に発生するコミュニケーションに関する施策やそのコストも縮減される。当面は膨大なものにならざるを得ないコストのリアリティも、それによって変えることができるだろう³⁴。

注

¹ 一般社団法人日本テレワーク協会編(2016:24)、木村(2017:150)、大内(2015:108)等。

² たとえば、日本労働研究・研修機構(以下、JILPT)(2015)。平成26年版(2014年)以降、『情報通信白書』には、「通信利用動向調査」におけるTW導入率等に基づき、TW普及拡大の余地が残ることが、繰り返し述べられている。また、「平成29年通信利用動向調査」におけるTW導入率13.9%に対し、政府目標では2020年にこれを34.5%に引き上げることとしている。

³ 「協働者」とは、文字通り業務遂行において協力関係にある他者を意味するが、本稿では特に、個々人が進める仕事にかかわるコミュニケーションを行う他人全てを含むものとする。したがって、協力関係の面では、分業間の調整をはじめ、指示(命令)・実施・報告、インフォーマルな助言の授受、その他の情報共有などが、また、組織階層上の位置づけの面では、管理者や上司、同僚、部下との関係、組織内のよりインフォーマルな関係、さらにたとえば取引先の担当者のような、組織成員以外とのコミュニケーションなどが含まれる。協働者をこのように広義にとらえるのは、「職場のコミュニケーション」と漠然と呼ばれているものと近似させて、これに対する当事者のリアリティを反映するためである。

⁴ JILPT(前掲)、古川(2015:71)。なお、ここで古川の引用・参照する(社)日本テレワーク協会「働き方の柔軟度についてのアンケート調査」は、WEBで容易に探し出すことができない(2018.10.24現在)。

⁵ たとえば総務省は2018年に、TW導入企業の導入方法や導入にかかわる問題解決方法を『働き方改革のためのテレワーク導入モデル』としてまとめ、その参照に基づくTW導入の推進を、

未導入企業に奨励している。なお、総務省のほか、国土交通省・厚生労働省・経済産業省は、TW 関連四省とも称され、TW 推進事業をそれぞれ行っている。

⁶ 国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省（2018）。

⁷ ここでは、聞蔵Ⅱビジュアル（朝日新聞）、毎索（毎日新聞）、ヨミダス歴史館（読売新聞）、日経テレコン（日本経済新聞）の各新聞記事検索サービス、および実務者向けビジネス関連記事を専門的に扱う日経 BP 社の各種発行誌記事を集めた日経 BP 記事検索サービスを使用している。

⁸ TW においては、適切なルールがなければコミュニケーション低下とチーム生産性低下が生じる恐れが大きく、これを防ぐための自覚的な業務設計が必要と見られている（亀井・大澤, 2017）ことから、工夫と懸念が表裏一体にとらえられることがわかる。

⁹ 労働関連法令の TW への適用に関しては、厚生労働省（2018）にまとめられている。労働時間の適切な管理は、労働基準法において使用者の責務と定められるものの一つである。

¹⁰ TW に際して取り決めておくべき事項、組織成員や管理者に周知すべき内容は、多岐にわたる。『教科書』に挙げられている事項は、具体的には以下のとおりである。

① 取り決める事項

- ・推進体制
- ・対象者や対象者の条件
- ・TW の形態（在宅勤務やその頻度・モバイル勤務・サテライトオフィス勤務などの別やさらに細部の実施条件）
- ・TW 時の連絡の取り方
- ・TW 時のセキュリティ対策（情報漏洩防止）

② 周知すべき事項

- ・TW の目的や必要性
- ・導入プロセス（手順）
- ・運用ルール
- 就業規則等の変更・対象者・利用条件・労働時間管理や業務管理の方法・機密情報保全など業務にかかわる禁止事項・人事評価方法、等
- ・その他①で取り決めた事項（連絡のとりかた・セキュリティ対策、等）

また、このほかに、TW 導入の一定期間後に、関係者に意見聴取（アンケート調査）を行い、その結果を受けて運用の見直しなどを行うことも勧められており、これも類型 B の一部となる。

¹¹ 『教科書』 p. 27。

¹² 管理者（上司）が部下の仕事の報告内容に基づいて、意思決定や組織内外の調整といった、管理者自身の業務遂行を行うなど、類型 C のコミュニケーションは、同僚間でばかりでなく、管理者と部下の間でも行われ得る。また、そうした管理者と部下の間で行われるコミュニケーションでは、当事者は類型 A の要素と類型 C の要素を明確に切り分けていないことも考えられる。

¹³ たとえば、TW 導入に対する問題点は、オフィスにおける対面的状況を情報技術で代替できるかという不信感に由来する（松嶋, 2015 : 133）などと集約される。

¹⁴ 組織において、TW の実施者が過半数に達すると、「社内の仕組みや業務のやり方、そして従業員の意識が自ずとテレワークを前提としたものに変化し、新しい働き方が定着する」（総務省, 2018b : 29。傍点引用者）とされるが、そのいずれもがこれに適したコミュニケーションを伴うことが当然に想定され、TW 導入以前に原型があり導入後に変化するそのコミュニケーションは、類型 C のはずである。

¹⁵ むしろ「TW によるコミュニケーションの劣化が懸念される」などと言われるときに、まず想定されるのは、類型 A よりも類型 C の充足ではないかとの印象すら受ける。

¹⁶ 『教科書』 p. 60。

¹⁷ 『教科書』 p. 148。

- ¹⁸ ここで「優先」の含意は多層的である。類型AやBのコミュニケーションは、その趣旨に照らせば、類型Cのそれを少なくとも妨げないこと、さらには類型Cをより充足するように変更、場合によっては廃止にさえ応じなければならないはずである。そのようであることを「優先」と総称する。
- ¹⁹ 松嶋（前掲）。
- ²⁰ 松嶋（前掲）。
- ²¹ その条件も、「対面状況の忠実な再現」という条件と同様に、将来的には取り消されたり変質したりする可能性は残る。その意味で、当面のところ、類型Cの要件は、暫定的なものにしかかなりえない。
- ²² ここでは詳述していないが、「忠実な再現」のための技術開発も続けられている。
- ²³ そのために、この類型の工夫や施策は完遂することがなく、目標が拡大し続ける可能性がある。
- ²⁴ 潟山・森(2017)。
- ²⁵ 潟山・森(前掲)。
- ²⁶ 阿部(2014a)。
- ²⁷ 福田(2015)、西村(2015)等。
- ²⁸ 福田(前掲)。
- ²⁹ 亀井・大澤(前掲)においては、本稿でいう対策dの実施は、TW全般に必要な業務設計(の要件)とされる。
- ³⁰ 潟山・森(前掲)等。
- ³¹ 潟山・森(前掲)、阿部(2014b)等。
- ³² 逆に施策aを行えば、TW時にオフィスワーク時と変わらないコミュニケーションがなされるため、両者で行う仕事を分離する必要はない。つまり施策dを実施する必要も余地もない。
- ³³ TWの目的を、こうした「つなぎ」に限定することが、TWの普及を促すのではないかとの福田(前掲)の問題提起は、この面で合理的である。
- ³⁴ 技術的にサポート可能な部分も残っている可能性はあるが、それを活かすためにも、まず、TWの目的とコミュニケーションの要件に対応づけられた施策の構造化が先行すべきであろう。

参考・引用文献

- 阿部奈美, 2014b 「全員参加で残業ゼロ職場 提示退社より業務見直しカギ」日本経済新聞 7月23日朝刊
- 阿部奈美, 2014a 「チャット職場 仕事変わる? 画面に向かって打ち合わせ」日本経済新聞 6月24日朝刊
- 福田圭介, 2015 「両立支援制度としてのテレワークの意義」人事院月報(788): 34-37
- 古川靖洋, 2015 『テレワーク導入による生産性向上戦略』千倉書房
- 一般社団法人日本テレワーク協会編, 2016 『テレワークで働き方が変わる! テレワーク白書』インプレス R&D
- 一般社団法人日本テレワーク協会 「働き方の柔軟度についてのアンケート調査」
- 亀井卓也・大澤遼一, 2017 「テレワークによる働き方改革の課題と処方箋 働き方改革のためのテレワークはなぜ浸透しないのか」『知的資産創造』7月号
- 潟山美穂・森国司, 2017 「在宅勤務 達人に学ぶ 同僚と予定共有で効率良く」日本経済新聞 2月7日朝刊
- 木村三千世, 2017 「ワーク・ライフ・バランスを支える制度の活用に関する一考察」四天王寺大学紀要第64号: 133-153
- 国土交通省・総務省・厚生労働省・経済産業省, 2018 『THE Telework GUIDEBOOK 企業のためのテレワーク導入・運用ガイドブック(改訂)』
- 厚生労働省, 2018 「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイド

ライン」

松嶋登, 2015「テレワーク導入を通じた反省的意識の喚起」『現場の情報化 IT[利用実践の組織論的研究] 有斐閣 : 133-167

西村崇, 2015「時間スライス”もOKなS流仕事術 浸透進み年間2500人が在宅勤務 サントリーホールディングス 拡大版ワークスタイル変革の勘所」『日経情報ストラテジー』June : 88-93

大内伸哉, 2015「キーワードからみた労働法 第99回テレワーク」『ビジネスガイド』10:105-114

総務省『情報通信白書』平成26年版～30年版

総務省「通信利用動向調査」平成29年

総務省, 2018a『働き方改革のためのテレワーク導入モデル』

総務省, 2018b「総務省におけるテレワーク推進施策について」(2018年11月2日テレワーク推進フォーラム産官学連携セミナー講演資料)

労働政策研究・研修機構(JILPT), 2015『情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果 調査シリーズ No. 140』