

第4節 リモートワーク下での若手従業員の育成

管理・監督者調査の間26では、「リモートワークのもとでの若手従業員の育成において、業務状況の把握や指導、仕事意欲の喚起や職場との一体感・チームワークの醸成などを進めるためには、若手従業員本人や上司や会社に具体的に何が求められると思いますか。ご自由にご入力ください」と自由な意見の記入を求めている。以下では、この問への回答の全体像を紹介する。「概要」では、回答の概要をいくつかのカテゴリーごとにまとめる。続く「実際の回答例」では、実際のアンケート回答の一部を紹介する。

概要

【報連相と進捗管理】

リモートワークにおける若手従業員の育成には、密な報連相と進捗管理・フィードバックの工夫が求められるという意見が多い。まず、「リモートワーク時は、普段よりも報連相を密に行う」ことが重視されている。「リモートワーク中でも常時ビデオ通話をつなぎ続けるなど、ほぼ隣に座っているかのような空間をバーチャルに構築し、報連相のしやすさと頻度の向上」という提案もある。

進捗管理に関しては、「ミッション、タスクと納期の明確化」や「進捗確認と進捗度合いに対応したアドバイス」が求められるという。また、「リモートであっても、日々の業務進捗把握について、メンバー、チーフ、上司などでメールやチャットだけでなく、一日一回は会話する機会を設け、問題があればその場でフィードバックしていく」ことが、チームの一体感や若手の成長感の醸成に繋がるとされる。さらに、若手従業員に対しては「本人の思いや業務状況、悩み等を積極的に情報発信する姿勢」など、積極的な発信が期待されている。

【対面の重要性】

リモートワーク環境における若手従業員の育成には、対面でのコミュニケーションの機会を増やし、直接的な関わりを持つことが必要であるとの意見が多く見られる。「定期的な直接のコミュニケーション」「週1は面着でミーティング実施することを原則とする」との意見からも、対面の機会を意識的に確保することの重要性が指摘されている。また、「リモートワークでは会議室内の空気感が伝わらない。面着で会話する機会を作って、直接指導や業務進捗確認などが必要」との意見に見られるように、リモート環境では伝わりにくい現場の雰囲気や微妙なニュアンスが、対面の場で補完されるとされている。

さらに、「リモート下での一体感の醸成には限界がある」「若手従業員と面着によるコミュニケーションを図り、信頼関係を構築すること」との見解から、対面での関わりが職場の一体感や信頼関係の形成に不可欠であると考えられている。このため、リモートワークのみでは難しい育成や指導を支えるために、計画的な出勤日や対面の場の設定が必要とされている。

【コミュニケーションの頻度】

リモートワーク環境において若手従業員の育成を進めるためには、日頃から密なコミュニケーションを取ることが重要であるとされている。「きめ細かなコミュニケーション(時間より回数)を取ることで、相互理解は可能であると考えます」「リモートワークは一見無駄なやり取り等が省かれる傾向があるた

め、雑談タイムを設定・推奨するなど、意識的に関係良好に資する時間を設けることが必要」など、コミュニケーションの場を意識的に設ける必要性が指摘されている。

【コミュニケーションの質】

リモートワーク環境で若手従業員の育成を進めるためには、上司や会社が積極的に「対人関係における意識的なかわり」を持つことが求められる。また、「コミュニケーションの量と質」を高め、相手を思いやる言動を心がけることが重要である。対面でのコミュニケーションが減少する中で、「相手への気遣い」「声掛け、ほめる、あやまる」といった行動が従業員間の信頼関係を強化するとされる。

さらに、「リモートでも積極的に話をする」「相手の立場に立って考えること」も強調されている。業務状況の共有や課題解決に向けた話し合いを通じ、従業員が互いに支え合い、意見を尊重し合うことで、リモート環境下でも一体感を持ったチームワークが形成され则认为られる。

【信頼関係や人間関係の構築】

リモートワーク下で若手従業員の育成を進めるためには、信頼関係の構築が基盤として不可欠であるという意見が多い。「リモート下だと、より本音での意見交換が重要になるので、その関係を如何に組織として構築するか、オンオフでの人間関係づくりが重要と思います」「リモートワークは互いの信頼関係の上に成立するもので、その認識を定期的に押さえていくことは必要だと思う」「信頼関係を築けるようにすること」など、信頼関係が双方の協力や意見交換において重要であるとの意見が多数挙げられている。また、「忖度の無いコミュニケーション、それを支える信頼関係」「見解を求める、述べ易い環境づくり」といったように、上司や会社が心理的安全性を確保し、若手が本音で意見を述べられる環境整備が必要であるとされる。このように、信頼を基盤にした人間関係が、円滑な育成に重要である。

【ゆとりと時間の確保】

リモートワーク下で若手従業員の育成を進めるためには、管理者層の業務負担軽減と育成への意識が求められるとされている。「上司への報告や根回しが目的と化した仕事など、慢性化している仕事の仕方への対応が必要」「上司のプレイヤーとしての業務量の削減」など、上司が育成に割ける時間を増やすための業務整理が課題である。

【公平で透明性のある評価制度】

リモートワーク下で若手従業員を育成するには、公平で透明性のある評価制度の整備が必要であるという意見も挙げられている。「現状は何が評価されているかが職場任せになっており、評価は職場の判断になっているので、人事部が全体を一括で評価できるような公平性と透明性のある評価体系が必要」「出社・在宅に関わらず、出したアウトプット/上司との報連相の状況は、よりメリハリを付けて評価する仕組みをつくるべき」との指摘からも、評価基準の再考が求められている。また「年齢に関係なく成果に見合った報酬制度が不可欠」など、リモートワークにおける公平な報酬・評価体制の確立を求める意見もある。

【デジタルツールの活用】

リモートワーク下で若手従業員の育成を進めるためには、デジタルツールの活用が鍵となる。「アプ

リなどを利用して、仮想空間だけでも一緒の環境にいられると、リモートでの状況把握などやり易いのではないかと思う」「リモートワークでもできるだけツールを活用し、面着に近い相談ができる職場づくり」など、ツールを駆使して面着に近いコミュニケーションを図ることが求められている。また「若手が慣れている、SNSやTeamsなどのデジタルツールを活用したコミュニケーション方法を上司が覚え、実践する」ことや、「カメラ ON でのコミュニケーション、チャット機能の活用」により、チーム内での一体感と信頼関係の向上が期待される。上司自らがリモートワークを実施し、率先してツールを活用する姿勢が、効果的なコミュニケーション基盤を構築するために重要だとされている。

【リモートワークへの適応を求める意見】

管理・監督者や企業が、新しい働き方に適応する必要があるという意見も多い。まず、「リモートワーク＝働いていない」と考える上司や職場は一定数存在するため、「会社としてそこを早く根絶する必要がある」という意見がある。また、「リモートワークを悪者扱いするのではなく、会社側が利点も理解した上でリモートワークを取り扱い、対面に劣る部分については IT 技術を駆使して対応すれば良い」との意見も出ている。さらに、「リモートワークと出社ではそれぞれの特長があるため、各職場で適正な割合を見出し、リモートワークではじっくりと仕事に取り組んでもらい、出社時に業務報告やOJTを行う」など、両者を効率的に組み合わせた働き方が推奨されている。

【リモートワークへの限定的な運用を求める意見】

若手従業員の育成においては、リモートワークの限定的な運用や出社を求める意見が多く見られる。まず、「リモートワークを限定的な運用にすべき」「ある程度の出社日を設けることが大事かと考える」など、特に若手従業員の育成には出社が重要だとする声がある。また、「人だけでなくモノとのコミュニケーション（現地現物）は、リモートワークでは難しい」「リアル感が必要。実際に物を見たり触ったりできないと、熱意や想いが伝わらない」との指摘もあり、技術者や営業職の育成には現場での学びが不可欠であるとする考えが強い。

さらに、業務の進捗把握や指導の難しさから、「リモートワークで出勤同様のアウトプットを出すことは難しい」といった意見もあり、その場合にはリモートワークの適用には慎重な対応が必要となる。総じて、若手従業員には対面での業務を通じた OJT を優先し、リモートワークは必要最低限とすべきだという意見が多い。

実際の回答例

（報連相の徹底）

- ・ より頻度を上げた報連相。
- ・ 最低1日1回のコミュニケーションと報連相の徹底。
- ・ リモートワーク時は、普段よりも報連相を密に行う。
- ・ 日々の業務計画、成果、困りごとの報告相談とメンバー内での定期的なミーティングによる業務進捗確認と相談。
- ・ リモートワーク中でも常時ビデオ通話をつなぎ続けるなど、ほぼ隣に座っているかのような空間をバーチャルに構築し、報連相のしやすさと頻度の向上。

- ・ 上司へは大きい小さいに関わらず、日当たりの成果（結果が出ている出てないは関係なく）について何かしらの報告をするのが良い。それを聞く中で進め方などアドバイスできる。

（進捗管理とフィードバック）

- ・ 毎日の業務計画と実績振り返り。
- ・ ミッション、タスクと納期の明確化。
- ・ 日々のアウトプットは何かを確認する。
- ・ 進捗確認と進捗度合いに対応したアドバイス。
- ・ チャット、通話の使い分けの意識の共有
- ・ 進捗の都度確認の意識の共有。
- ・ 適切な目標の設定の共有と業務内容の細分化で、短期達成度を確認し合うこと。
- ・ きっちりしたものでもなくてもよいので、始業時に目標、終業時にアウトプット・進捗状況を確認すること。
- ・ 孤立しないつながり。こまめな進捗の報告・把握やアウトプットの確認。日々のチャットやweb会議でのコミュニケーションと何でも言い合える風土。
- ・ リモートワークでも、任せきりではなく、成果やその日の出来事等を共有する機会を作る必要がある。また、それが当たり前だという雰囲気作りも必要だと考える。
- ・ 若手従業員本人に必要なのは、見られていなくてもやるべきことをやる自己統制力。上司や会社は、業務進捗確認手法の確立、時間に囚われない働き方のルール構築（在宅では子供からの声掛けなど細かく業務を離れる必要が生じるが、まとまった時間で申請）。
- ・ 標準類の整備と過去の知見が体系立ててある資料（自主学習が可能な資料）。また、業務進捗をお互い見える（上司は見る時間を設ける）ようにすることが必要と思います。若手の仕事のアウトプットを確認し、認め、指導する時間が大切と感じます。
- ・ リモートであっても、日々の業務進捗把握について、メンバー、チーフ、上司などでメールやチャットだけでなく、一日一回は会話する機会を設け、問題があればその場でフィードバックしていくなどしないと、メンバーの成長感やチームの一体感も生まれてこないと思う。
- ・ 若手従業員を含めて定期的に業務の進捗状況を共有したり、業務の進捗状況を相談する機会を積極的に設けることが重要です。上司が若手従業員の仕事を把握しており、若手従業員の提案に対して、公平な判断やアドバイスができることを理解してもらうことにより、次第に若手従業員からの提案等も増えてきます。

（自己開示・発信）

- ・ 若手従業員本人からの積極的な自己開示。
- ・ 若手従業員本人の思いや業務状況、悩み等を積極的に情報発信する姿勢。
- ・ 若手従業員自ら積極的に情報発信していく姿勢。その発信を受け止めリアクションできる環境や職場風土。コミュニケーションツールは十分整備されているので、その活用方法や活用好事例を展開されるとやってみようと一歩が踏み出せるのではないかと思います。

(対面の重要性)

- ・ 強制的な面着コミュニケーション。
- ・ 定期的な直接のコミュニケーション。
- ・ 全員で集まる機会を作り、顔を合わせる場を作る。
- ・ リモートワークでは、会議室内の空気感が伝わらない。面着で会話する機会を作って、直接指導や業務進捗確認などが必要。
- ・ リモートワークだけでは判らない、伝わらない事もあるので、ある程度は出勤日数を指定して確認、フォローする時間を設ける。
- ・ 若手従業員や上司ともに、出勤する機会を増やさなくても良いが、上司が出勤する日は若手従業員も意識して出勤するようにした方が良い。
- ・ 週1は面着でミーティング実施することを原則とするなど、コミュニケーションをとるためにある程度のことをルール化する必要があると思う。
- ・ 若手従業員と面着によるコミュニケーションを図り、信頼関係を構築すること。ある程度の信頼関係が構築できた段階で、リモートワークすること。
- ・ e-ラーニングはリモートワークで出来るが、それ以外の教育やチームワークの醸成は、対面が基本だと思います。若手が働きやすい、発言しやすい環境を作ることが必要と考えています。
- ・ リモートの場合、指示がメールやチャットがメインとなるが、対面でのコミュニケーションに比べると劣るため、積極的に ZOOM 等で実際に顔を合わせて意思疎通することが重要である。
- ・ リモートワークのみの対応では満足できないため、定期的な面着での打合せ等で現状維持が精一杯であると思います。人にもよりますが、業務外でのチームワーク向上等が望めるレクリエーションが必要かと。
- ・ リモート下での一体感の醸成には限界がある。チームスでも意図した相手とは会話出来るが、出勤して他顧客の担当者やグループから聞こえてくる会話から自分の仕事のヒントを得たり新たに会話が生まれたりといったことが、リモートでは出来ない。
- ・ 業務で行き詰った時に、若手従業員はそのサインを上司や先輩にどうしても出しづらく、リモートだと気づいてあげにくいと実感している。なるべくこまめに話を聴くよう努力するが、用もないのにリモートをつなぐことに抵抗がある人も多いと思う。やはり可能な限り面着が良い。
- ・ リモートワークでのコミュニケーションの最中は、あまり効率の悪さなどを感じませんが、直接会って話をすると、お互いの存在、息遣いを感じあって話すことができ、やはり意見が活発に出るように思います。その辺りの違いをどうリモートに活かすか、やはり直接会った場でやるべきなのか、考えがまとまってはいませんが、今後も状況に応じた試行錯誤を続けていくことになると思います。

(コミュニケーションの頻度)

- ・ 頻繁なコミュニケーションの重要性。
- ・ こまめなコミュニケーション。顔を見た会話。
- ・ 定期的なコミュニケーションの場。なんでも話せる雰囲気作り。
- ・ 密なコミュニケーションが重要、積極的にその機会を設けることが必要。
- ・ 出勤時よりも、コミュニケーションを取る時間を確保するように意識すること。
- ・ 日頃のコミュニケーションを増やして、お互いに信頼しあえる関係を作ること。

- ・コミュニケーションする機会を増やし、お互いを知ることでの信頼関係を深める意識。
- ・きめ細かなコミュニケーション(時間より回数)を取ることで、相互理解は可能であると考えます。
- ・コミュニケーションの頻度を上げること。上司・部下だけでない職場内・外の複数の人脈形成を、会社が支援すること。
- ・職場でのグループ会議等、定期的に全員面着で行って、コミュニケーションの場を増やす。
- ・リモートワークは一見無駄なやり取り等が省かれる傾向があるため、雑談タイムを設定・推奨するなど、意識的に関係良好に資する時間を設ける意識が必要。

(コミュニケーションの質)

- ・相手への気遣い。
- ・相手の立場に立って考えること。
- ・対人関係における意識的なかわり。
- ・コミュニケーションの量と質。相手の事を考えた行動と言動。
- ・きめ細やかさ、対面では行き届く面に関するリモートワークならではの不行き届きさへの気遣い、配慮。
- ・声掛け、ほめる、あやまる。メールの文章が冷たい言い方になっていないか確認する。表情が見えないので、しゃべり方がきつくなっていないか確認する。
- ・リモートでも積極的に話をする。困っていることを共有し、どうするのが良いか意見を遠慮せずに出し合い、お互いの意見を尊重しながら、最適解を見つけることを一緒に行うこと。
- ・コミュニケーションを深めることがあらたな学びや価値を生み、それが仕事の成果に繋がっていくことを実感できるような、経験(うまくいった体験)が必要。全員でそれを目指そうとする意志の確認。
- ・ポイントを押さえたコミュニケーションかと思います。逐一の状況把握や指導・監視はリモートワークでは現実的と思えないので、適度なレベルでの目標設定の合意と困り事を言いやすい環境づくりが大切ではないかと思います。
- ・リモートもリアルも、利点を取ってバランスよくするとよい。より複雑なコミュニケーションパスでもあるので、コミュニケーションマスターを各職場に置き、円滑なコミュニケーションを促す人により、細やかなコミュニケーションもできればよい。課題・困りごとは、そこからでてくることがある。

(コミュニケーション手法)

- ・コミュニケーション手法、ノウハウの蓄積。
- ・業務に加え、研修につながるようなミーティングを持つ。こまめな面談。計画の明確化と実績のフォローを面談などで実施。
- ・適時で良いと思うので、1対1や1対Nで話す機会を設けること。(コミュニケーションの活性化から、チームワークの醸成に繋がっていきたいと考える)。

(信頼関係や人間関係の構築)

- ・お互いの信頼関係。
- ・心理的安全性を担保すること。
- ・信頼関係を築けるようにすること。

- ・ 上司と部下の信頼関係構築が基盤として必要。
- ・ 対面できちんと信頼関係が築けていること（前提として）。
- ・ 普段からの信頼関係の構築（出社時における十分なコミュニケーション）。
- ・ 見解を求める、述べ易い環境づくり。すなわち、認める、否定しない距離感の排除(web カメラ ON)。
- ・ 付度の無いコミュニケーション、それを支える信頼関係。若手と指導者の認識ギャップを生まないように成果を評価する仕組み。
- ・ 上司や会社が部下に対して関心を持とうという気持ちがあるのであれば、リモートワークでも出社でも大きな影響はないと思います。
- ・ リモート下だと、より本音での意見交換が重要になるので、その関係を如何に組織として構築するか、オンオフでの人間関係づくりが重要と思います。
- ・ 若手が困っていることや心配事を吸い上げる仕組みは必要だと感じる。リモートワークは互いの信頼関係の上に成立するもので、その認識を定期的に押さえていくことは必要だと思う。一体感は、目標や方針をしっかりと共有していくことで出てくると思う。

（職場環境改善）

- ・ 適切な規模の組織運営。
- ・ 何でも言い出しやすい環境づくり。
- ・ 対面でなくても気軽に相談できる職場環境。
- ・ 抵抗なく定期的に会話が図れる環境づくり。
- ・ 個人の主体性向上及びチャレンジできる職場風土の確立。
- ・ やる気を出させる仕組み。話しやすい環境の構築。個人の尊重。
- ・ 若手としては、積極的な発言。管理者としては、意見を受け入れやすい雰囲気。
- ・ ものが言いやすい雰囲気づくり、部下の育成を考えた業務配分と指導が求められる。
- ・ お互いに気を使わない環境づくり。会社としては、極力強制・束縛をしない環境づくり。
- ・ 働きやすい環境作りが必要。トラブルが発生した時に、メンバーみんなでフォローできる職場作り。
- ・ 本人の意思を期待値のすり合わせを行い、目的を理解して業務に取り組む。また、挑戦しやすい雰囲気づくり、その中での困りごとなどに親身に対応していくことが必要。
- ・ 本人：受動的ではなく能動的に感じ吸収する心構えと行動。上司：適度にきくばり、話しやすい環境をつくる(空き時間を意図的捻出)。会社：在宅制度の背反の理解と機器の提供。
- ・ あまり若手、シニアと区切ることなく、自慢できる会社であれば、様々なことに対してポジティブなマインドになるのではないのでしょうか？例えば、北欧のように自分に合った椅子を選べる（カスタマイズできる）と作業姿勢などへの配慮を感じ、会社が社員を大切にしていると感じるのではないのでしょうか。現状は効率化のみで物事を測っている。

（ゆとりと時間の確保）

- ・ 管理業務の簡素化。
- ・ 上司のプレイヤーとしての業務量の削減。
- ・ 管理者層にはゆとり、若手層にはハードルが必要。
- ・ 正直現業務で誰も育成に力を入れられないので、育成専任担当を作る組織的余裕がほしい。

- ・ 上司への報告や根回しが目的と化した仕事など、慢性化している仕事の仕方への対応が必要。
- ・ 上司に余裕がなく、若手育成に割ける時間とエネルギーが不足しているので、上司が育成に意欲的になる方法も行くとよいと思う。

(上司の果たすべき役割)

- ・ 上司とのコミュニケーション。
- ・ 指導者の意欲や個人ごとの対話が重要。
- ・ 若手本人のアウトプットの明確さと、それを査定できる上司の能力向上。
- ・ 若手従業員がためている意見、思いを聞き出す機会の構築および雰囲気づくり。
- ・ 業務の目的を明確に伝え、上司やグループでフォローする体制、意識が大切だと思います。
- ・ 入手した情報の共有を管理職のみに留めず、若手従業員にも共有して情報レベルを合わせることに。
- ・ 組織のミッションとそれを達成するために、各自が何をするのかを若手従業員と上司が共有すること。
- ・ リモート環境から得られる限られた情報に対して、上長が想像力をはたらかせて、部下の状況把握に努めていく姿勢。
- ・ やはり日頃からよく合い会話すること。可能な限り聴くこと。自主性を尊重し常に自信をもたせるために、何ができるか思案し工夫すること。
- ・ 若手従業員の「仕事の結果をまとめる力」と、上司の「仕事の指示の仕方」のレベルアップ。ネットワーク環境や Teams 等のコミュニケーションツールの活用。ネットワークの高速化。
- ・ 若手が少なすぎて傾向が掴めないが、一人の人としてキチンと接すれば、応じてくれると思う。そういった意味では、上司や先輩が当人と真摯に向き合う時間を取ることが必要（たくさん取れば良いということではない）。
- ・ 仕事の内容や進め方が多様化しており、一人の上司が全てを把握することが難しくなっていると感じる。めんどろ見をする小集団リーダーが、より重要な役割を担っている。小集団リーダーの役割を明確にし、適性応じた配置を強化する必要があると思う。

(若手従業員の育成)

- ・ 指示待ちからの脱却。
- ・ eラーニングの充実。
- ・ リモートでもよいので、コミュニケーションを重要視し、OJT を行う。
- ・ 育成を視点に入れたある程度長期視点での配属、若手社員への若い時期のチャレンジの重要性の啓蒙。
- ・ 部全体、会社全体の課題として取り組むべきで、一番近いからという理由で GM・課長クラスに育成を依存し過ぎないようにする体制作り。
- ・ 昔と違い、GM・課長クラスはプレイングマネージャー化しており、育成指導に十分時間が取れない。育成指導を重視するのであれば、GM・課長クラスからプレイングの部分をもっと外していくべき。
- ・ リモート前提だと従来の OJT が難しいので、若手といえども最初の時点で最低限の知識・スキルを持って社会に出ることが求められると思う。会社側には、リモートベースでの育成ノウハウの積み上げが求められる。
- ・ リモートワークはあくまでツールであり、育成とは無関係だと思う。本来やるべき育成内容は、対面でもリモートでも特に問題ない。育成内容を充実させるには、やはり時代・環境の変化に応じて対策

していかないといけない。

(仕事の意義やモチベーション)

- ・ 今の仕事の先に明るい未来があると感じられること。
- ・ 会社に各人が貢献しているという達成感を感じられる活動。
- ・ リモートワーク如何に関わらず、全員の当事者意識の向上は必要と思う。
- ・ 仕事の意義を見失ってモチベーションの低下につながらないように、意義を丁寧に伝えていくことが大切だと考えています。

(チームワーク・一体感の醸成)

- ・ 一つのプロジェクトなどをチームで作り上げていくこと。
- ・ 一体感やチームワークがもたらすメリットを十分に示すこと。
- ・ リモートワークの下での業務遂行を、上司・若手従業員それぞれの立場でのチームワーク造成するために、何を実施すればよいか考える場が必要。
- ・ リモートワークの中でも孤立せず、チームで業務を進めているという一体感を醸成するためのコミュニケーションの場の設定。若手の積極的な発言を促し、それを認め指導する上司の立ち振る舞い。
- ・ チームで仕事をして、チームで悩み、チームで助け合い問題を解決し、チームで成果を出す。仲間意識を強く持ち、自分独りぼっちではない意識を定着させる。チャレンジできる機会を持つ。健康管理、業務管理する。
- ・ コミュニケーションあるのみ。上司・部下、お互いがお互いの適性を知り、認め合わなければ、チームワークは醸成できない。個人的な意見として、リモートワークは緊急避難的な仕事のやり方、チームワークを大切にするならば、同じ釜の飯を喰って苦楽を共に感じなければいけないと思う。

(フェアな評価システム)

- ・ 転職が当たり前の世の中になりつつなる。年齢に関係なく、成果に見合った報酬制度が不可欠。
- ・ 現状は何が評価されているかが職場任せになっており、評価は職場の判断になっているので、人事部が全体を一括で評価できるような公平性と透明性のある評価体系が必要。
- ・ 出社・在宅に関わらず、出したアウトプット/上司との報連相の状況は、よりメリハリを付けて評価する仕組みをつくるべき。頑張っている人と出していない人の間の評価差が限定的と感じる。
- ・ 厳格な成果主義やジョブ制（職務内容をきめ細かく設定し、見合った給与契約）にしないと、リモートの運営は難しい。逆に言うと、それを実施した上で、限定的な社員のみやるのがよいと思います。給与は安いですが、限定された範囲だけをやりたい人材も世の中にはたくさん眠っていると思います。
- ・ リモートワークならではの良いところ、わるいところを相互でしっかり認識合わせをする。成果は職種により異なると思うが、個人の成果物だけでなく組織への貢献もしっかりと成果にする。会社へ期待することは、出社、リモートのどちらを選んでも、成果は違いますが損しないような評価で公平感を出すこと。
- ・ いつまで（入社後何年目）に何をできるようになるべきか、会社が従業員に求めるスキルと経験を明確に示した上で、定期的に現状をフォローアップすること。併せて、期待に達した際の報酬を明確に

すること、スキルと経験に応じた昇格を認めること。現在は、努力して成長したとしても処遇に反映される望みを持ってない。

(デジタルツールの活用)

- ・コミュニケーションのしやすいデジタルツールの整備。
- ・カメラ ON でのコミュニケーション、チャット機能の活用。
- ・上司本人がリモートワークすること。上司が積極的に IT ツールを利用すること。
- ・リモートワークでもできるだけツールを活用し、面着に近い相談できる職場づくり。
- ・アプリなどを利用して、仮想空間だけでも一緒の環境にいられると、リモートでの状況把握などやり易いのではないかと思う。
- ・リモートワークだからといって特別に必要なことはないと感じる。Teams 等のツールの最低限の活用スキルと、そもそものコミュニケーション力程度。
- ・若手が慣れている、SNS・Teams などのデジタルツールを活用したコミュニケーション方法を上司が覚え、実践する。面着での OJT はある程度必要だと感じます。
- ・リモートワークが始まる前は、面着かメールしかコミュニケーション手段がなかったが、Teams が導入されたことで、いつでもどこにいてもチャットで気軽にコミュニケーション取れるようになった。こちらでコミュニケーションが取れていれば、チームワークの醸成には問題ないと感じる。「チャットでもいいから細かく報告して」と伝えるだけで、若手はしっかり報告してくれているので、面着マストのような文化を忘れていくことが必要だと個人的には思う。

(オンライン会議)

- ・オンライン会議を行えば、特に問題がないと思う。
- ・リモート会議時やチャットでの積極的な発言やリアクション。
- ・1日1回以上のリモート会議（ビデオ通話）の実施。困りごと共有の場の提供。
- ・リモートワークでの職場内でのオンライン会議では、やむを得ない場合や 10 人以上の大人数のときを除き、会社として必須として欲しい。

(リモートワークの良さを生かす)

- ・「リモートワークは悪」といった昭和な考えを捨てること。
- ・リモートワークを前提としたコミュニケーション方法や仕事の段取りを、上位職が理解し準備すること。
- ・リモートワークのメリットとデメリットについての理解。リモートワークは働きやすさ向上のための手段の 1 つ。
- ・従来からのコミュニケーション・育成の形式にとらわれず、リモートワークやこれからの時代に合わせた新しい形式を模索・確立する姿勢、考え方、行動。
- ・まず、リモートワークを否定しない（特にベテラン上司は否定する）。新しい働き方として認知して、リモートワークでもアウトプットが出せる環境づくり。
- ・定期的なリモートワークを取り入れ、リモートワークが当たり前の状況を作り、その中で情報共有の方法を、リモートワーク者がいることを前提に組み立てること。

- ・ 出社して行うタスクの利点と、リモートワークで行うタスクの利点をしっかり考えて、働き方をうまく使い分けるとともに、今までの価値観の見直しを行っていく。
- ・ 業務状況の把握や指導、仕事意欲の喚起や職場との一体感・チームワークの醸成は、リモートワークのもとでも可能であるという認識をもって、リモートワークを活用すること。
- ・ リモートワークを悪者扱いするのではなく、会社側が利点も理解した上でリモートワークを取り扱い、対面に劣る部分については IT 技術を駆使して対応すれば良いと思います。
- ・ 「リモート＝働いていない」と考える上司（職場）は一定数存在するため、会社としてそこを早く根絶する必要がある。また、自然とアウトプット重視の傾向がより強くなっていく。
- ・ リモートワークのメリット、デメリットをお互いに良く理解し、あくまでも有用なツールとして活用するという事を理解しておく。その上で、双方向にメリットの活用と、デメリットの対策を意識しながら進める。
- ・ このご時世、リモートワークを規制するのはナンセンス。若手、ベテランに関わらず、リモートワークを上手く活用し、成果を最大限にあげる。リモートワークに関するルールは最低限にし、その職場毎で管理者が判断すべき。
- ・ リモートワークを悪とせず、その長所をフル活用しようとする姿勢。中間管理職が、部下とのコミュニケーションを取る事をより重要視すること（特にそれに対する会社・経営層の理解）。それを重要業務とした人員計画や業務配分の実施。
- ・ リモートワークと出社ではそれぞれの特長があるため、各職場で適正な割合を見出し、リモートワークではじっくりと仕事に取り組んでもらい、出社時に業務報告を受けたり、OJT を行ったりする等、それぞれの形態に合った進め方を行うことが必要。
- ・ 若手の問題というよりは、リモートワークに抵抗感のあるベテラン世代の意識が問題とを感じる。上司・会社が新しい環境・変化を受け入れることが、とりあえずは大事だと思います。そのような変化を感じて、会社の制度や処遇なども見直せるといいと思います。
- ・ 働き方の多様性を認め、過剰な企業への帰属意識には期待せず、自分の生活や価値観を否定せず、より良い人生をおくれる働きたい企業（ステータスとして誇れる）、環境としてわが社の価値が認められ、成果と利益を出して頂くパートナー的な位置づけになるのかと思います。
- ・ 一部若手の低い報連相力による、「リモートワークはネガティブ」という風潮が流れるのは良くない。上司だけでなくメンバー間での連携も強くする、チームで仕事を進めるスタイルへの変換が必要と感じる。ただし、リモートワークは若手云々ではなく、自身で業務が組み立てられる、必要に応じて適切な報連相ができるヒトならば、うまく活用できると感じる。
- ・ 若手というより、業務の習熟度の低いメンバー、要領の悪いメンバーに対してのリモートワークは、悪影響が顕著であると思います。半面向上心の高いメンバーは、リモートワーク下でも堅実に業務をこなすだけでなくむしろ成果をアピールする傾向にあり、むしろ効率的だとも感じます。つまりリモートワーク環境に対する適性は個々で異なるので、それらをしっかり把握し管理する上司の目利きが重要だと感じます。
- ・ 個人的にはリモートワークによりワークライフバランスが図れ、そのことによりモチベーションの向上につながるケースも大いに考えられ、多様な個々を受け入れ合うことから一体感や意欲向上につながる可能性が考えられることから、過去の面直ありきの時代に時計の針を戻すのではなく、今のダイバシティの社会にどう適応していくのか？というもっと大きな視点が必要と考えられ、その中でどう

いう方策が最適なのかを未来志向で考えるべき。

- ・会社としては「新たな働き方」の推進を掲げている一方で、様々な職場においてリモートワークへの否定的な意見、感情が頻繁に聞かれる。「出社＝善、リモート＝さぼり」と考える方々には、「多様性」や「ワークライフバランス」では腹落ちしないのではないか。かつての出向先では経営トップが、「出社していても、座っているだけで生産していない者はたくさんいる。デキル人は、オフィスでも出張先でも自宅でもやっている。すなわち場所に依存しない」という考えを持っており、長時間オフィスに滞在することではなく、成果を出すことに価値を置かれていた。こうした経営哲学に近い観念を広めることが、リモートワークの土台にまずもって必要だと感じます。

(限定的な運用または廃止すべき)

- ・リモートワークを限定的な運用にすべきと思います。
- ・若手従業員については、リモートワークを推奨しない。
- ・リアル感が必要。実際に物を見たり触ったりできないと、熱意や想いが伝わらない。
- ・リモートワークでの実現は難しいと思うので、ある程度の出社日を設けることが大事かと考える。
- ・人だけでなくモノとのコミュニケーション（現地現物）は、リモートワークでは難しい。技術者としては、リモートワークは少し限界も感じる。
- ・リモートワークの原則廃止（活用のタイミングは有事の際など、あります。全てを否定するわけではないですが、工場においては特に必要なし）。
- ・リモートワークが前提になると、営業職は育成が難しい。リモートワークは事務処理に特化した週1回程度を前提に、基本は出社・面着で業務をする必要があると考える。
- ・若手従業員については、OJTの観点から基本的に出社するようにしてもらっています。但しワークライフバランスに応じて、リモートへの切替えが個人の判断でできるようにしています。
- ・リモートワークで出勤同様のアウトプットを出す事は難しいと思う。アウトプットを出せる人材の育成、または在宅許可者のもう少し厳密な制限（在宅したいと言われると、NGを出しにくい）。
- ・マニュアル通りにやる業務を除き、リモートワークは向かないと思う。多くの知見や、同時並行で進む同僚の検討状況を逐一見て、方向性を決めながら進めている技術開発職場に、リモートワークは適さないと考える。
- ・業務実施事項、インプットとアウトプット、KPIのデジタル化が求められると思います。ただし基本的には、若手育成にリモートワークは向かないと考えます（非言語コミュニケーションがないと、一方通行になってしまう）。
- ・リモートワークをあまりしない職場です。リモートワーク時は、自分だけで進める業務を自らが選定し、コミュニケーションを必要としていない。リモートワークの業務や状況を把握できる数は限られています。一人の上司に対し、把握すべき業務量、人数に配慮する必要があると思います。