

日本のテレワークにおけるインターナル・マーケティングに関する研究

関西学院大学 研究員
平岩 英治

関西学院大学 研究員
本下 真次

要約

本研究では、日本のテレワークにおけるインターナル・マーケティング、特にコミュニケーションに焦点を当てて考察し、以下の点を示している。それは、テレワークにおいて自由な繋がり・発言の場をつくるのがスムーズなコミュニケーションを支援することになる点と、フォロワーに対して求められるリーダーの役割の発見である。自由な繋がり・発言の場では、テレワークにおいては、雑談などのように自由に繋がり話ができる場をつくるのがスムーズなコミュニケーションを支援することになる点を発見した。テレワークにおいてリーダーに求められる役割では、フォロワーに対する寛容な対応や状態の観察、積極的な意見の傾聴、自律を促進するための教育などが発見された。

キーワード

コミュニケーション, オンライン対面, 相手の状態, 自由な繋がり・発言の場, リーダーの役割

I. はじめに

日本では、これまで事業所に出勤して仕事をする企業が多かったが、COVID-19の感染拡大以降、テレワークへの移行を推進している企業が増加している。中には、治療薬やワクチンなどが普及し、感染が収束した後も、テレワーク継続を志向する企業が増えてきており、このテレワークへの流れは進んでいくと考えられる。もちろん、完全移行が難しいビジネスもあるが、事業所への出勤と並行してテレワークが進んでいくところも増加していくと考えられる。

しかしながら、会議や打ち合わせなど、共同での業務では課題や問題点などの意見も散見される。テレワーク環境下では、基本的にインターネットや電話などの通信回線を経由して施行され、5つの感覚である視覚、聴覚、味覚、嗅覚、触覚のうち、視覚と聴覚しか使うことができない。さらに、その視覚と聴覚も、直接に見たり聞いたりできるわけではないので、誤差や錯覚が発生しやすい。霊長類研究者の山極は「人間の五感にはオンラインだけで相手を信頼しないようにできている」と主張し、「チームワークを強める、つまり共感を向ける相手をつくるには、視覚や聴覚ではなく、嗅覚や味覚、触覚をつかって信頼をかたちづくる必要があります。」と述べている。

本研究では、テレワークにおける課題や問題点などの改善に寄与するため、インターナル・マーケティングの視点からその課題や問題点を考察する。

II. 先行研究

日本のテレワーク研究では、地域の活性化や政府の働き方改革、コンピュータなどの情報通信機器や通信回線などに関する研究が多く、課題や問題点について論じているものは極めて少ない。その中でも、マネジメント視点（安達、2019）やオフィスのコミュニケーション（福留、2019）から論じているもの、テレワークに関する調査（日経BP総合研究所イノベーションICTラボ、2020）などがある。しかしながら、課題や問題点を指摘しつつも、テレワークがうまくいかない原因、さらには改善や緩和などの方向性を示しているものは見当たらないのが現状である。

III. 研究方法

本研究では、新聞記事などのデータから、テレワークに関する情報、特に、COVID-19の感染拡大によりテレワークへ

の移行が増加してきた後の情報のうち、インターナル・マーケティングの視点から課題や問題点を収集し、収集した情報をグラウンデッド・セオリー・アプローチで分析する。

情報は、「テレワーク」をキーワードに、新聞各社の記事データベースから収集した。テレワークが急増したのは、COVID-19の感染拡大による緊急事態宣言と外出自粛、それに伴うテレワークが普及した4月から緊急事態解除宣言の5月までであるが、検索期間は、前1ヶ月、後ろ2ヶ月ほど拡大し、2020年3月1日から7月31日までとした。毎日新聞の毎索（649件）、朝日新聞の間蔵IIビジュアル（779件）、産経新聞の産経新聞データベース（309件）、読売新聞のヨミダス歴史館（1053件）、日本経済新聞の日経テレコンの記事検索（1209件）を基に、これらの対象となった記事からインターナル・マーケティングに関する情報を収集・分析する¹⁾。

IV. 考察

ここでは、既述の研究方法に基づいて分析を行う。対象となる新聞記事などの情報を収集・分析した結果、コミュニケーション、労働時間、人事制度（賃金制度）、職場環境、情報通信などの課題や問題点が多いことがわかった。その中でも、特にコミュニケーションに関するものが多く、テレワーク業務での重要性が高いと考えられる。このため、コミュニケーションに絞り、分析を行うこととする。

1. コミュニケーションに関する課題や問題点などの意見

ここでは、部下（フォロワー）、上司（リーダー）、新聞記者などの第三者の3つの視点からの意見について考察する。

(1) フォロワー視点でのコミュニケーションに関する課題や問題点などの意見

フォロワー視点では、コミュニケーションそのものに関しては、「コミュニケーションがとりにくい」（田中・小沼、2020）など、オンラインでのコミュニケーションにやりにくさを感じている意見もあるが、「話すタイミングがつかめない」（日本経済新聞、2020e）のように話すタイミングの把握に困難を感じているもの

の、「非対面のやり取りは相手の気持ちが察しにくい」（産経新聞、2020a）、「相手の気持ちが察しにくい」（読売新聞、2020d）、「オンラインでは上司の表情や繁閑などを配慮することが難しい」（松原・松本・伊神、2020）など、相手の気持ちなど、相手の状態の把握に困難を感じているものもある。さらに、「対面しているときほど表情や反応を細かくつかめず、『説明した内容がしっかり伝わっているのか、手応えを感じづらい』（前田、2020）のように、これまでのリアル対面の場では可能であったものが、オンライン対面の場ではやりにくさを感じているものもある。

コミュニケーションの頻度や情報のやりとりでは、コミュニケーションそのもののやりにくさからであると考えられるが、「上司、同僚とのコミュニケーションが不足する」（産経新聞、2020b）のように、コミュニケーションの量が減少してしまっているもの、「社内の情報が確認しづらい」（田中・小沼、2020）、「意見交換ができない」（日本経済新聞、2020a）のように、情報の把握や交換のやりにくさを感じているものもある。

また、「ちょっとした相談や雑談ができず、孤独感がある」（田中・小沼、2020）、「テレワークの・・・頻度が上がれば孤独感が強まる」（産経新聞、2020a）のように、オンラインでの話しにくさから孤独感を感じる人もいる。

フォロワーから発信したい場合では、「様子がわからず、声をかけにくい」（田中・小沼、2020）、「上司の姿が見えず、いつ電話していいかわからない」（読売新聞、2020c）などのように、相手の状態がわからないため、相手に対する過度の気遣いが発生していると考えられるものもある。

フォロワー側の事情では、「社内会議はビデオを切って音声のみで参加・・・子どもたちが映り込みたがるので、ビデオを切ったことでストレスも減った」（松原・松本・伊神、2020）との意見もある。

直接の業務に関するものではないが、「直接、顔を合わせたことがなくても、雑談でお互いを理解する機会がたくさんあり、気軽に話しかけやすい」（田中・小沼、2020）のように、会議などのようなフォーマルな場だけでなく、雑談などのインフォーマルな場によってコミュニケーションのやりにくさが

緩和されたとする意見もある。逆に、「オンライン飲み会・・・在宅なので断る理由を探すのが大変」(日本経済新聞, 2020c), 「業務連絡などでひっきりなしに届くメールやチャットのメッセージにストレスを感じ始めている」(日本経済新聞, 2020c), 「最近はオンラインで5～6回入る日もある・・・在宅でむしろ多忙になった。毎日出勤するのと、どちらがいいか・・・」(日本経済新聞, 2020c) のように、繋がりがすぎは問題とする意見もある。

また、「在宅勤務する同僚の様子が分からないため、電話は極力避け、文字でのやりとりが多くなった・・・『会話と同じペースで話が進むので、常に集中していないと大事な連絡を見逃してしまう』とため息をつく」(日本経済新聞, 2020c) のように、繋がっていても、文字のやりとりが主体では疲れるとの意見もある。

上司からのストレスの要因に関するものでは、「テレワークになって上司とのやりとりにストレスを感じている・・・メールだと一方的に指示されている感覚に陥る」(日本経済新聞, 2020d), 「テレワークになって上司とのやりとりにストレスを感じている・・・言いにくいことを伝えるときに態度で示すなどの余地がなくなった」(日本経済新聞, 2020d) のように、双方向ではなく、一方向からのコミュニケーションではストレスを感じるようである。

その他、セクハラなどのハラスメントなど、法律や倫理の問題に関する意見もあるが、コミュニケーションの前に法律や倫理で検討すべき問題であるため、本研究では取り扱わないこととする。

(2) リーダー視点でのコミュニケーションに関する課題や問題点などの意見

リーダー視点では、コミュニケーションそのものに関しては、「相手の気持ちがわかりにくい」(佐々木, 2020), 「相手の気持ちが察しにくい」(読売新聞, 2020d), 「表情一つとっても感じ取りにくい」(日本経済新聞, 2020f), 「対面だったら言えることも、気をまわしすぎて的確に指導できない」(松原・松本・伊神, 2020) など、相手の気持ちなど、相手の状態の把握に困難を感じている。さらに、「業務に慣れない社員への目配りなどを考えないといけない」(西尾・加茂・

生田, 2020), 「部下がどんな仕事をしているのかが分からない」(前田, 2020), 「業務の進捗(しんちよく)状況が分かりにくい」(読売新聞, 2020d) など、フォロワーへの支援や業務管理のやりにくさを感じている意見もある。

コミュニケーションそのものに関する別の視点では、「・・・課題・・・仕事外のコミュニケーション不足・・・」(藤井, 2020), 「会社は仕事の話だけをする場ではない」(藤井, 2020), 「社員の交流に知恵を絞る」(藤井, 2020), 「メンバーがウェブ会議システムを常につなぐやり方を提案している」(日経産業新聞, 2020a), 「仕事を始めたり、中断したりといった状況を短文で投稿し合う」(田中・小沼, 2020) など、業務での通信に限定せず、繋がりが交流などを重視する意見もある。

また、「在宅勤務は公私の時間のメリハリがつけづらく、長時間労働になりがち。コミュニケーション不足につながる懸念もある」(西尾・加茂・生田, 2020) など、在宅勤務での公私の区別が難しいことを前提とする意見もある。

組織の一体感や交流を重視するものでは、「組織の一体感が低くなった」(佐々木, 2020), 「7つのオフィスと本社のスタッフフロア、社長室は常時接続され・・・互いのオフィスの様子がすぐに分かるので、一体感を保ちやすい」(水野, 2020), 「懇親を深めることは、仕事の生産性を高めるうえで大事だ」(田中・小沼, 2020), 「社長との『シャッフルお茶会』をオンラインで開催・・・事業に関する質問だけでなく、在宅勤務の便利グッズなど幅広く情報を共有している」(松原・松本・伊神, 2020), 「在宅勤務だと、従業員同士のコミュニケーションが難しくなる」(松原・松本・伊神, 2020), 「経営陣がチャット上で従業員からの質問に対応するなどコミュニケーション不足にならないように気を配っている」(松原・松本・伊神, 2020) などがある。

直接の業務に関するものではないが、組織の一体感や交流のための意見では、「ウェブ上に雑談ルームを作る動きも出ています」(読売新聞, 2020b), 「リアル職場では仕事にまつわる雑談やちょっとしたやり取りが、コミュニケーションを円滑にし気づきや興味関心を与えてくれる」(香月・安村, 2020), 「仮想オフィスでは社員画像の横に全社員に公開

するチャットスペースを用意し、質疑応答に誰でも参加できるようにしている」(香月・安村, 2020), 「『雑・相 (雑談・相談)』を推奨。『雑・相環境が社員の安心感を生みチームワークを強める』」(香月・安村, 2020), 「雑談のような余白をいかにつくるか」(日本経済新聞, 2020f), 「リアルでは休憩時の雑談で盛り上がり、新たなアイデアが生まれることもある」(日本経済新聞, 2020f), 「気軽なコミュニケーションが重要」(日本経済新聞, 2020f), 「雑談や立ち話といったやりとりが減った」(佐々木, 2020), 「勤務中はパソコン上のチャットで雑談できるようにしている」(西尾・加茂・生田, 2020) のように、雑談などのインフォーマルな場を重視するものがある。但し、「テキストチャットで簡潔な表現のメッセージを入力すると、ぶっきらぼうにみえる。いつの間にか部下を精神的に追い込みかねない・・・意に反して怒っている印象を与えることもある・・・テキストチャットでダメ出しをすると、相手は必要以上に強く受け止めがちだ」(日経産業新聞, 2020d) のように、文字だけのやりとりの危険性に関する意見もある。

また、テレワークでは従業員の自律が重要とする意見もあり、「指示待ちではなく『自走する人』を増やす」(読売新聞, 2020a), 「テレワークになれば自分で考え、(意識の) 変革を起こさなければいけない」(産経新聞, 2020c) などがある。

(3) 第三者視点でのコミュニケーションに関する課題や問題点などの意見

新聞記者などの第三者視点では、コミュニケーションそのものに関しては、「メールなど文章だけでやり取りする場合は、『相手の感情を読み取りづらい』との悩みがある」(福士, 2020), 「社内だと、周りの人に気軽に聞いたことでも在宅勤務になると、誰かにわざわざ聞くのも気が引けるといいう人も少なくない」(松原・松本・伊神, 2020) など、相手の気持ちなど、相手の状態の把握に困難を感じているものや、相手の状態がわからないため、相手に対する過度の気遣いが発生していると考えられるものもある。

リーダーに関するものでは、「部下の報告を待つのではなく積極的なコミュニケーションを取る心構えを、管理職にはあらためて求めている」(水野, 2020), 「言葉での伝達を意

識し、上司はそれに応じて仕事を割り振るなどの対応が求められる」(佐藤, 2020), 「テレワークが浸透すればするほど、上司と部下はこまめに1対1で連絡を取り合うことが必要になる」(佐藤, 2020), 「テレワークではお互いの仕事ぶりは見えにくい。定期的に声をかけあい、業務をお互いにサポートできる体制を整えてほしい」(日本経済新聞, 2020b) など、リーダー(上司)の役割に関するものがある。

直接の業務に関するものではないが、「同じ空間で仕事をしないと、従業員の一体感や安心感は生まれにくい」(佐々木, 2020), 「ウェブ上での飲み会などは新たなコミュニケーションの手段になる可能性がある」(日経産業新聞, 2020b), 「育児中の従業員も参加できるなど、通常の飲み会にはない利点もあり、チームの一体感を醸成することはできる」(日経産業新聞, 2020b), 「在宅勤務でまず頭に浮かぶのは、自然発生的でインフォーマルな交流の減少です。典型例が雑談」(日経産業新聞, 2020c) のように、一体感や交流を重視するものや、そのために雑談などのインフォーマルな場が重要だとするものがある。

しかしながら、「いつも誰かとつながる状況が思わぬ負担となり、仕事では業務過多に陥る場合も」(日本経済新聞, 2020c) のように、繋がりがすぎは問題とする意見もある。

その他、ここでもハラスメントなど、法律や倫理の問題に関する意見もあるが、コミュニケーションの前に法律や倫理で検討すべき問題であるため、本研究では取り扱わないこととする。

2. コミュニケーションにおける課題や問題点などの分析

ここでは、既述のフォロワー・リーダー・第三者の視点からの意見を分析し、共通・類似の概念にまとめている。さらに、それらの概念を、その内容に基づき、それぞれの関連性や上位(レベル1)と下位(レベル2)の概念に分類したものが、表-1である。

表-1のレベル2の内容はレベル1と同様又は類似、或いはレベル1に起因するものである。まず表の上から見ていくと、「相手の状態の把握難」が解決すれば、話もしやすくなるため、「情報の把握・交換難」や「フォロワーの過度

の気遣い」はなくなり、「孤独感」も解決されると考える。次に、「雑談などのインフォーマルな場」は「業務限定無の繋がり・交流の重視」と同様の内容であり、これが自由な繋がり・発言の場になれば、「一体感・交流の重視」や「繋がりすぎの問題」は解決され、文字だけでなく会話もできれば、「文字主体の問題」も解決されると考える。最後に、「リーダー（上司）の役割」では、「家での業務難」と「家での公私区別難の前提」はリーダー（上司）の寛容な対応、「上司からの一方向通信の問題」はリーダー（上司）によるフォロワー（部下）の観察と意見の傾聴、「テレワークでの従業員の自律の重視」はリーダー（上司）によるフォロワー（部下）の自律促進のための教育と支援が必要であることを表していると考えられる。

但し、なぜ相手の状態の把握や雑談などのインフォーマルな場が必要なのかについては説明できていない。このため、次でさらに考察する。

3. 分析内容からの考察

ここでは、分析において説明できなかった内容について考察する。それは、なぜ相手の状態の把握や雑談などのインフォーマルな場が必要なのかということである。

リアルな対面では、相手の人物そのものや機嫌のよし悪しなど、相手のことを把握しながら、それを考慮して話している。このリアルな対面では可能であった相手の把握が、なぜ

オンラインでは困難なのか。それは、オンラインで相手を把握する能力を身につける場がなかったからである。それでは、リアルな場にはあったのか。それは何か。それが、雑談などの場である。気軽に発言したり、自由に出入りしたりできるインフォーマルな場、即ち「自由な繋がり・発言の場」である。リアルな場では、基本的に同じ部門の人は同じ所にいるため、そのような場は自然発生的に現れる。しかしながら、テレワークでは、同じ部門の人であっても同じ所にいないので、そのような場が自然発生的に現れることはなく、意図的につくるしかない。ただ、業務外で繋がるには言いにくいいため、そのような場がなかったところも多いと考えられる。この「自由な繋がり・発言の場」とコミュニケーションとの関連を示したものが、図-1である。

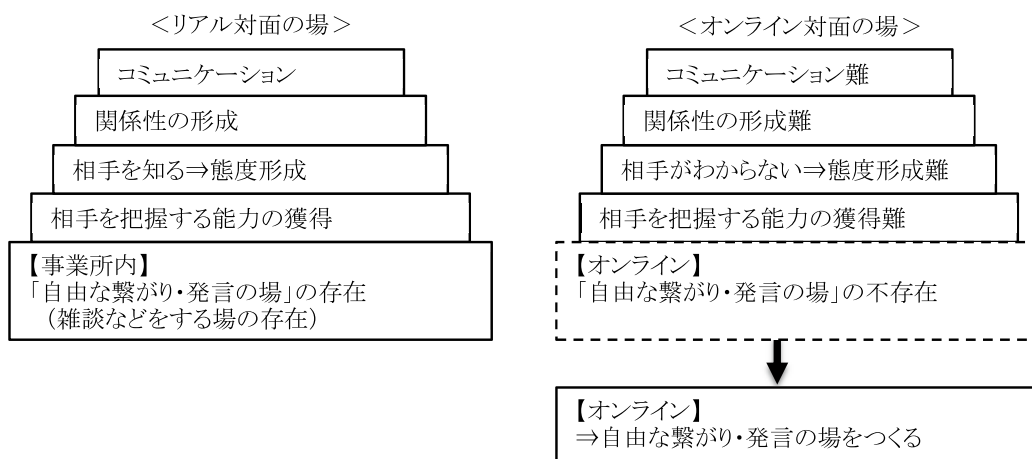
図-1では、下の内容がベースとなり、上の内容が成り立っていることを示している。リアル対面の場では、「自由な繋がり・発言の場」での雑談がその上の「相手を把握する能力の獲得」を可能にし、その上の「相手を知る」⇒自分の「態度形成」となる。ここで、自己開示や援助行動などによって信頼関係や互恵性が形成されればその上の「関係性の形成」でさらに良い関係性が構築されるが、そうでなければ良い関係性にはならない。つまり、その上の「関係性の形成」は、下で形成された態度が反映された関係性となる。この「関係性の形成」をベースにコミュニケーション

表-1 フォロワー・リーダー・第三者の3つの視点からの意見の関連とレベル

No.	レベル1	レベル2
1	・相手の状態の把握難	⇒情報の把握・交換難 ⇒フォロワーの過度の気遣い ⇒孤独感
2	・雑談などのインフォーマルな場	⇒業務限定無の繋がり・交流の重視 ⇒一体感・交流の重視 ⇒繋がりすぎの問題 ⇒文字主体の問題
3	・リーダー（上司）の役割	⇒家での業務難 ⇒家での公私区別難の前提 ⇒上司からの一方向通信の問題 ⇒テレワークでの従業員の自律の重視

(出所：筆者作成)

図-1 コミュニケーションに係る心理的要因の構造



(出所：筆者作成)

を行うこととなる。即ち、相手の人物そのものや機嫌の良し悪しなど、相手のことを把握し、それに配慮しながら話すため、スムーズなコミュニケーションが可能となる。

それに対し、オンライン対面の場では、「自由な繋がり・発言の場」がないので、その上の「相手を把握する能力の獲得難」となり、その上では「相手がわからない」⇒自分の「態度形成難」となる。さらに、その上では「関係性の形成難」となり、それをベースに話そうとするため、「コミュニケーション難」に陥るのである。また、日本の文化では、相互協調的の自己観であり、社会的文脈に依存しているため、相手の把握が重要となる。このため、オンライン対面の場でも、「自由な繋がり・発言の場」を提供することがスムーズなコミュニケーションを支援することになり、インターナル・マーケティングの視点からも重要な役割であると考えられる。

V. 本研究の貢献及び限界並びに今後の研究の方向性

ここでは、本研究の貢献及び限界並びに今後の研究の方向性について述べる。本研究の貢献は、テレワークにおいて自由な繋がり・発言の場をつくるのがスムーズなコミュニケーションを支援することになる点と、フォロワーに対して

求められるリーダーの役割の発見である。自由な繋がり・発言の場では、リアルな場での対面と違い、テレワークにおいてはコミュニケーションがやりにくいとのことであるが、雑談などのように自由に繋がり話ができる場をつくるのがスムーズなコミュニケーションを支援することになる。リーダーの役割では、テレワークにおいてはフォロワーが自宅などの事業所以外の環境で仕事をしていることを認識し、フォロワーに対する寛容な対応や、フォロワーの状態の観察、意見を言いやすい環境や雰囲気づくりも含めフォロワーに対する積極的な意見の傾聴、フォロワーの自律を促進するための教育などが求められる。

研究の限界では、本研究では範囲をコミュニケーションに絞ったため、人事制度や職場環境については分析を行っていない。人事制度や職場環境について研究していくことは重要である。

今後の研究の方向性としては、テレワークでの業務において、コミュニケーション以外の要素の重要性について研究していきたいと考える。

注

- 1) 本稿では、新聞記事などの参考文献については、本文において引用したもののみを記載している。

引用文献

- 安達房子 (2019). 「マネジメント視点からのテレワークの分析」『経営学論集』日本経営学会, 第89集, pp. (10) -1- (10) -7.
- 福留恵子 (2019). 「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」『東海大学現代教養センター紀要』第3号, pp. 67-80.
- 福士由佳子 (2020). 「テレワークでハラスメント ビデオ会議, メールで行き違い…」『読売新聞』5月27日, 東京朝刊, 生活A, p. 15.
- 池上知子・遠藤由美 (2008). 『グラフィック社会心理学 第2版』サイエンス社.
- 香月夏子・安村さくら (2020). 「常時在宅, もう戻れない!?, コロナ対策, 先駆者に学ぶ, 雑談・相談を見える化, リモート手当, 環境も充実 (STARTupX)」『日経産業新聞』4月27日, p. 1.
- 前田悠太 (2020). 「アイ・オー・データ——テレワーク, 見えた善しあし, 残業減, 対話には不安も, 機会増も勤務管理に汗 (Work@ホクリク)」『日本経済新聞』5月29日, 地方経済面, 北陸, p. 8.
- 松原礼奈・松本千恵・伊神賢人 (2020). 「オンライン会議, 新常識探り攻防, 服装や顔出し有無…価値観に溝, パソナ『映える』ワザ紹介, サイバー, 相談・質問の時間。」『日経MJ (流通新聞)』6月5日, p. 1.
- 水野孝彦 (2020). 「テレワーク先端企業のTV会議 (日経BP専門誌から)」『日経産業新聞』4月24日, p. 14.
- 日本経済新聞 (2020a). 「緊急事態宣言, 緊張の朝, 通勤『休めない』, テレワークも一段と加速。」4月8日, 大阪夕刊, 一面, p. 18.
- 日本経済新聞 (2020b). 「『在宅』でもやる気高める——サイボウズチームワーク総研なかむらアサミ氏, ルール違反厳しく対応 (Bizワザ)」5月26日, 夕刊, p. 2.
- 日本経済新聞 (2020c). 「『オンライン疲れ』じわじわ, つぶやき80万件, ずるずる飲み会, 会議も頻繁, 在宅生活『むしろ多忙。』」5月29日, 夕刊, p. 9.
- 日本経済新聞 (2020d). 「テレワークで『リモハラ』懸念, 文字だけの指示, 強圧的な印象, 私生活言及に不快感も。」6月1日, 朝刊, p. 30.
- 日本経済新聞 (2020e). 「オンライン会議工夫して, 『拳手』で発言の意思, ヘッドセット雑音防ご。」6月5日, 朝刊, 大阪夕刊, 社会面, p. 19.
- 日本経済新聞 (2020f). 「在宅勤務定着へ知恵, つぶやきで和み, 映像つなぎ続け (withコロナ企業の現場)」6月23日, 朝刊, p. 17.
- 日経BP総合研究所イノベーションICTラボ (2020). 『テレワーク大全: 独自調査と徹底取材で導くアフターコロナ時代の働き方』日経BP.
- 日経産業新聞 (2020a). 「テレワークマネジメント社長田沢由利氏——効率的な在宅勤務のコツ, すぐ会議できる環境作る (仕事に効くスキル)」4月23日, p. 15.
- 日経産業新聞 (2020b). 「企業のBCPどう見直す, KPMGコンサルティングディレクター土谷豪氏に聞く, 『止めない業務』を特定。」5月11日, p. 6.
- 日経産業新聞 (2020c). 「在宅ワーク続けるには, 個人的な交流で活気を (ビジネススキルを学ぶ)」7月7日, p. 2.
- 日経産業新聞 (2020d). 「簡潔なチャットは部下追い込む (日経BP専門誌から)」7月10日, p. 9.
- 西尾邦明・加茂謙吾・生田大介 (2020) 「テレワーク, 走りながら工夫 過去データ活用, 家で『実験』【大阪】」『朝日新聞』朝刊, 2経済, p. 6.
- 産経新聞 (2020a). 「テレワーク増加で孤独感上昇 意識調査『不安ある』64%」6月11日, 東京朝刊, p. 9.
- 産経新聞 (2020b). 「テレワークの労働 出勤時より長時間『残業申告しづらい』」6月25日, 東京朝刊, p. 23.
- 産経新聞 (2020c). 「【コロナ 新たな日常】テレワーク 価値観との葛藤 メリット多大も心理的に壁」6月26日, 東京朝刊, p. 3.
- 佐々木想 (2020). 「テレワーク試行錯誤 68%が初心者 洗面所で仕事 子供の起床前に」『読売新聞』5月1日, 東京朝刊, 都民, p. 23.
- 佐藤初姫 (2020). 「言葉での伝達, より重要に——PwCコンサルティングパートナー佐々木亮輔氏 (テレワーク活用のヒント) 終」『日本経済新聞』4月23日, 朝刊, p. 5.
- 田中ひろみ・小沼聖実 (2020). 「『新しい働き方』在宅ワーク (上) パソコンあれば『オフィス不要』」『読売新聞』6月1日, 東京朝刊, 安心C, p. 13.
- 読売新聞 (2020a). 「就活ON!SPECIAL テレワーク 社員の成長に 久保田裕也さん」6月2日, 東京朝刊, 教育A, p. 13.
- 読売新聞 (2020b). 「[WATCHERS] テレワーク もっと広がれ 椎葉怜子氏」6月10日, 東京朝刊, B経, p. 8.
- 読売新聞 (2020c). 「[挑戦 コロナ禍] (5) テレワーク普及なるか (連載)」6月10日, 中部朝刊, 中C経, p. 10.

読売新聞 (2020d) . 「テレワーク みんな不安, 不満 民間調査『相手の気持ち察しにくい』」6月27日, 東京朝刊, 生活A, p. 15.

参考ホームページ

サイボウズ式, 「人間の五感は「オンライン」だけで相手を信頼しないようにできている—— 霊長類の第一人者・山極京大総長にチームの起源について聞いてみた (2017年9月27日)」, 2020年8月7日確認, <https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m001351.html>