

第5章 自由記述に見るデジタル化と働き方・働きがい

今回の調査では、回答者 895 人のうち約4割にあたる 356 名が、自由記述欄に自分の意見を記入した。各人が様々な観点から、デジタル化と働き方・働きがいを見ていることがわかる。

自由記述に書かれた意見は、総じてデジタル化を前向きにとらえようとしているものである。時間の使い方や働き方が良い方向に変化することに、期待する意見が多数表明された。ただ、デジタル化をプラスに評価しつつも、マイナスの側面に懸念を示す人たちも散見される。

そこで、この章では、以下の8つの視点から自由記述を分類することにした。

〈プラスの側面〉

- A. 意思疎通が円滑になった
- B. 業務効率が上がった
- C. 選択した広がり、自由度が高まる
- D. 家庭生活との両立が容易になった

〈マイナスの側面〉

- E. 十分な準備がされないまま始まったために仕事に支障をきたしている
- F. 対面で話す機会が減ったことによるコミュニケーション不足が起こっている
- G. 目的に合った手段が選ばれていない
- H. 在宅勤務の場合の環境が整っていない

以下、それぞれについて特徴をまとめ、デジタル化と働き方・働きがいの関係を分析する。

A. 意思疎通が円滑になった

デジタル化によって、部署内だけでなく他部署とのコミュニケーションも良くなったという意見が見られた(⑤、⑨)。特に部署内のコミュニケーションについては、デジタルツールを使うことで、気軽に、しかも迅速に情報共有ができるようになったとしている(①、②、③、④、⑥、⑧)。そして、デジタル化に伴う仲間同士のコミュニケーション不足を補うために、新たな試みに取り組んでいるという意見もあった(⑦)。

①Teamsの方がメールよりも堅苦しくなく、コミュニケーションが密になったと思います。(20歳代、女性、人事・総務、一般職)

②紙出力が減ることで資料準備が早く進み、積極的に上司に報告するようになった。(20歳代、男性、技術系、一般職)

③職場の業務は Teams を活用して進められており、Teams が無いと仕事にならない程である。Teams 会議を活用した議論も大きな問題なく実施できており、職場としては十分にデジタルツールを活用できているように感じる。(20歳代、男性、技術系、一般職)

- ④ちょっとした確認などはチャットを活用することで、スピードアップにつながっていると感じる。(30歳代、男性、技術系、主任・係長級)
- ⑤SNS ツールを使うことで、他部署とのコミュニケーションをとりやすいため、思いついたアイデアを進めやすい。共有されている情報が多くなったことで、今まで以上に広い視野で仕事をデザインしやすくなったと感じる。(30歳代、男性、技術系、主任・係長級)
- ⑥デジタル化により、色んな情報をすぐ共有する事ができ、自分達の知識は向上してきていると感じる。その一方で、入社して開発しているような案件に関しては誰にも気づかれず、情報の共有が難しいと感じる。(50歳代、男性、技術系、一般職)
- ⑦在宅が増え対話は著しく減少したが、その改善策として、C-time (Communication-time) という時間を 5~10分/毎日使ってプライベートな話を中心にグループで共有し、新たな発見をすることができた。(50歳代、男性、技術系、課長級以上)
- ⑧共有ツールを使うことによる情報展開は短時間で実施できるため、積極的に活用している。(20歳代、男性、技術系、一般職)
- ⑨移動時間の削減により自分の時間が増える為、日々の満足度は向上していると思う。他部署の担当とのコミュニケーションがしやすくなり、伝達、相談の質が向上した。また打合せを少なくできる。(30歳代、男性、技術系、一般職)

B. 業務効率が上がった

デジタル化によってムダな工数が削減され、企画を考えるといった本来業務により多くの時間を使えるようになったという意見が多数見られた(①、②、③、④、⑤、⑦、⑨)。また、上司の承認を得るために要していた時間が短縮されたという意見(⑥)や、デジタル化の効果を中長期的な視点で見ることの重要性を述べた意見もあった(⑧)。

- ①デジタル化が進めば作業的なことにあまり時間がかからなくなり、企画を考えるような業務に多くの時間がさけるようになってくると思うため、積極的にデジタル化推進していくべきだと思う。(20歳代、女性、企画・調査、一般職)
- ②打合せ資料がデータになったことで、見映え修正などの余計な時間が減り、内容の議論が増えていい傾向にあると思います。(20歳代、人事・総務、一般職)
- ③FAX や印鑑をなくすことでかなりの工数低減ができるようになったと思う。(20歳代、男性、人事・総務、一般職)
- ④紙を印刷する、管理する工数や手間が省けたのはありがたい。以前は保管期限の切れた紙保管書類の整理など、業務に直接関係のない仕事があったことを考えれば、デジタル化の推進でムダな工数は減ったと思う。(20歳代、男性、生産技術系、一般職)
- ⑤デジタル化が進めば作業的なことにあまり時間がかからなくなり、企画を考えるような業務に多くの時間がさけるようになってくると思うため、積極的にデジタル化推進していくべきだと思う。(女性、20歳代、企画・調査、一般職)

- ⑥上司への承認で手持ち回覧がなくなり、会議の多い上司の出待ちなどの時間が解消された。CAEを用いることで程度改善効果を確認でき、方向性の判断や会議での説得力が増した。(CAEと現実が合わないこともたまたまありますが) ノートパソコン化されたことで現場や、出張先での作業がしやすくなった。今まで出張者用のPCを探す手間や、現場にて手書きで記入して再度PCへ入力しなおす手間がなくなった。(30歳代、男性、生産技術系、一般職)
- ⑦時間の調整はつきやすくなった 無駄な移動時間はなくなった。(30歳代、男性、技術系、一般職)
- ⑧デジタル化を進めるためには各種データベースの構築が必要で、最初は手間がかかるが仕組みが出来ればエラーを見つけやすくなり手戻りが減るため中長期的には効率が上がると考えています。(40歳代、男性、生産工場系、課長級以上)
- ⑨当初はテレワークは無理だと思っていたが、やってみると意外とでき、遠距離通勤から解放され時間をより有意義に使えるようになったと感じる。(50歳代、男性、経営・調達、課長級以上)

C. 選択肢が広がり、自由度が高まることの効果

デジタル化は、働く場所の選択肢を広げ、自由度を高めることにつながっている。それが働きがいやモチベーションに良い効果をもたらしているという意見が多数見られた。特に、30歳代と40歳代の人たちから評価されている(②、③、⑤、⑨)。また、柔軟性をより高めた方が良いという意見(④、⑭)や、新しいことに取り組むことで働きがいの向上につながるという意見(⑥)も見られた。同時に、リモートワークを経験したからこそ対面の良さがわかるという意見(⑦)や、目的に合わせて手段を選ぶことの大切さを説く意見(⑫)、デジタル化に合わせて仕事自体のやり方を変えていく必要性を述べた意見(⑩、⑮)もあった。

- ①複数の手段(テレワークやリモート会議)を提供されることでそれぞれに合った方法を選択できるので、可能性を広げてくれるのが望ましい。(20歳代、男性、技術系、一般職)
- ②テレワークが業務に支障なくできることで、働き方の選択肢が増えることは働きがい向上につながる。デジタル化に伴い創出された時間で新たな挑戦ができる。(30歳代、女性、人事・総務、一般職)
- ③両立者や海外との仕事など時間や移動制約のある場合、それらの方々にとって挑戦のチャンスが広がることは働きがいにつながると思います。(40歳代、女性、人事・総務、主任・係長級)
- ④デジタル化推進、テレワーク、働きがい向上に関する考え方が世代間や立場など人によっての考え方の差異が大きく、何か1つに固定するというよりは、もっと柔軟にできるようにできると良いと思う。(30歳代、男性、企画・調査、主任・係長級)
- ⑤デジタル化が進むことでより多くの情報に触れることができ、新たな発想の一助となることで付加価値向上につながり、働きがい向上に貢献するのではないかと感じています。(30歳代、男性、品質管理系、主任・係長級)

- ⑥デジタル化が進んで、現在の業務の自動化などが出来れば、もっと考える時間や新しいことに取り組む時間が創出できると思う。新しいことに取り組むことで働きがいも向上すると思う。(30歳代、男性、人事・総務、主任・係長級)
- ⑦自分の都合に合わせてテレワークをしたり、打合せの為の移動が減ったり効率的に働けるようになったと感じる。一方で、対面の打合せをするとやはりオンラインでの打合せよりも細かな情報が伝わるので対面の方が良いなどと思うこともある。うまく組み合わせられるようになったらいいと思う。(30歳代、男性、技術系、主任・係長級)
- ⑧社員一人一人がDX推進できるよう、まずは意識改革が必要だと考えます。まずはやってみようの気持ちでデジタルに慣れ、自発的に取り組む事ができれば生産性向上に大きく貢献できると感じています。(30歳代、男性、情報管理系、主任・係長級)
- ⑨テレワーク等、比較的自由な場所で働けるのは働き甲斐につながると思います。個人的にはテレワークをメインに必要な時だけ出社することで、プライベートも充実すると思います。(30歳代、男性、技術系、一般職)
- ⑩会社ではテレワークを推奨しており、時間ではなく成果を重視するような取り組みをしていますが、一方で組合員以下は、残業規制もあり、多様な働き方の足かせになっている様な気がしています。裁量労働の対象を広げるなどの変化も必要ではないかと思います。(30歳代、男性、経理・調達、主任・係長級)
- ⑪デジタル化推進においては、単純作業の効率化(人間がやるよりも効率化できる)ことと、人とのコミュニケーションが大事なものを分けて考える必要性や、デジタル化に際しては、表面的な効率化にならないよう、あるいは業務のブラックボックス化が起きないようにすることが肝要だと考える。(30歳代、男性、企画・調査、主任・係長級)
- ⑫デジタル化はどんどん進めるべきものだと思いますが、道具ありきでの活動はやめてほしいですね。現在～将来にかけて何が問題・課題が出るかでそこにデジタルを融合させないと、継続しないと思う。(40歳代、男性、生産工場系、課長級以上)
- ⑬職場メンバーにはデジタル化に触れる機会をたくさん作ってあげたい。それが当たり前になればワークライフバランスの充実、ひいては働きがい向上につながると思う。(40歳代、男性、生産工場系、課長級以上)
- ⑭その日の働き方や業務内容、個人の予定などに合わせて、もっと柔軟に働く場所の選択肢が欲しいと感じています。現状では社内か自宅しか選択できない・・・(40歳代、男性、技術系、課長級以上)
- ⑮デジタル化と同時並行で仕事のやり方を変えないと、相乗効果が出ない。レポートや資料・会議などをもっとシンプルにし、意思決定を早くする。一方で、分析部隊は実務と分けて専門職化し、深掘りするところは今以上にやらないといけない。(40歳代、男性、経営・調達、課長級以上)
- ⑯通勤時間の無駄がなくなり、早朝の会議が設定されたときの心理的ストレスもなくなって生活にゆとりが感じられる。月に数回は職場メンバーと顔を合わせて絆を深めることはチームワークを醸成し、維持するためには大切だと個人的には思うが、それもないという人もいるかもしれないので最低限の頻度にすべきと思う。(50歳代、男性、技術系、課長級以上)

D. 家庭生活との両立が容易になった

デジタル化によって在宅勤務やテレワークが可能になったことで、家庭生活との両立が容易になった。そして、それが働きがいを高めているという意見が女性から多く出されている。幸福感が増すという意見(①)や心の支えになっているという意見(②)、体力的に楽になったという意見(⑥)も見られた。20歳代、30歳代の男性からもワークライフバランスに貢献しているという意見を出している。

①家族と過ごす時間の確保の難易度が下がってきていると感じています。テレワークがより進めば、遠隔にいる親族、家族ともに過ごすことがより容易になり、幸福感が増すと考えます。業務の予定にもよりますが、通常時は週1~2日出社を目安で勤務計画をしています。出社時はどうしても出社しないとできない業務を中心に行っています。(20歳代、男性、人事・総務、一般職)

②テレワークが普及する前は育児のために在宅勤務を希望しても上司からは「不公平感」を理由にいい顔をされなかった。コロナ禍でテレワークが普通になったことで肩身の狭い思いをせず働けるようになった。通勤や会議室の移動にかけていた時間が無くなり、効率的に働けるので大変ありがたい。今後は遠方に住む親の介護もあるので、働く場所に縛られない今の体制は仕事を続けるうえで必要不可欠。デジタル化推進によって、今までなら仕事を辞めなくてはならないであろう場面で、そうでない選択肢があることは心の支えになるし、当然働きがいは向上する。(30歳代、女性、国内営業、一般職)

③会社全体がデジタル化・テレワークを行える環境になるとプライベートの時間(例えば育児など)と仕事との両立ができ個人のモチベーションアップにつながる。自室では毎日朝礼・昼礼を通して情報共有を行っている。上司がテレワークを率先して行ってもらいと一般の人達もテレワークしやすいと思う。(30歳代、女性、技術系、一般職)

④テレワークが進む中で家庭の時間を確保しやすくなった事が働きがいの向上に繋がっていると感じる。(30歳代、女性、技術系、一般職)

⑤テレワークが出来るようになり、より家庭と仕事の両立がしやすくなり自分なりの仕事の進め方ができるようになっているのは働く意思の向上にもつながる。(20歳代、女性、技術系、一般職)

⑥デジタル化推進で自宅で働けるようになったのはうれしい。通勤時間が長いので、時間と労力の削減につながる。電車通勤なので、夏の暑い日に通勤するととても体力を消耗するので。(30歳代、女性、技術系、一般職)

⑦テレワークによって、家事や家族との時間が増えるので、心にゆとりができて、働き甲斐向上につながる。(30歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑧テレワークが導入され、とても良かった。コロナ後にはテレワークが減ってしまうのではないかと不安に思っている。特に小さいお子さんがいる人はテレワークの恩恵が大きいですが、そういった一部の人向けの制度にしてしまうとテレワークし難い環境風土がまた生まれてしまうので、今後も全社員向けにテレワーク推奨する事が社員働き甲斐&働きやすさに繋がると思う。(30歳代、男性、国内営業、一般職)

⑨在宅勤務により無駄なミーティングが省け、就業時間を効率的、かつ集中して作業できることがライフワークバランス適正化につながると感じる。(30 歳代、男性、技術系、一般職)

E. 十分な準備がされないまま始まったために仕事に支障をきたしている

自由記入には、否定的な意見も多く述べられている。特に、十分な準備がなされないままデジタル化が進行しているために現場が混乱しているという意見である。ここでは、(ア)働く人たちの意識面の問題と(イ)デジタル化に合わせた体制整備が不十分なことにともなう問題に分けて整理する。

(ア)働く人たちの意識面の問題

デジタル化の効果はわかっているが、長年慣れ親しんできた仕事のしかたを変えるのは容易ではない。できる人にやってもらえばいいと考えている人はたくさんいる(①、②)し、年齢や職位の高い人ほどデジタル化に対する積極性が低い(③)。また、若手が古い手法を押しつけられるという実態もある(④)。デジタル化が進んでいく中でのコミュニケーションのとり方について、十分な知見がないことも問題を引き起こしている(⑤)。そして、インフラが十分に整っていないことがデジタル化推進のブレーキになっているという意見もある(⑥、⑦)。

①デジタル化が推進されているが、自職場ではマクロや RPA を使いこなせる人に業務が集中して、負担が大きい。基礎を勉強する時間が設けられていないと感じる。(20 歳代、女性、技術系、一般職)

②デジタル化が自分の職場でも進んでいるとは思いますが、自分が使えなくても周りで使える人がいればその人に頼りてしまえばいいのではと考えてしまうためなかなか自分でやろうといったモチベーションの向上は起こらないと感じた。(20 歳代、男性、生産技術、一般職)

③年齢と職位が高い人へのオンライン化が浸透していない。(20 歳代、男性、企画・調査、一般職)

④デジタル化は進んでいない。若手社員は古いやり方に合わせて仕事をさせられている。(20 歳代、男性、品質管理系、一般職)

⑤デジタル化によって業務効率は向上しているものの、デジタルコミュニケーションの取り方にまだ慣れない。私は仲間と何かを達成した時に働きがいを感じるため、機械の様に無感情で仕事をすることと、人として仲間とコミュニケーションを取りながら仕事をする、どちらもバランスよくできるようになればと感じています。(女性、40 歳代、技術系、一般職)

⑥デジタル化推進の風土は高まってきているも、インフラが全員に行き届いているわけではなく、働き方改革を実感している人は一部の人に限定されているように感じる。当部の具体的な取り組みとして、どんな働き方を求め、どんなレイアウトに変えるのが望ましいのかを議論する W/G 活動を始めている。(30 歳代、男性、技術系、一般職)

⑦デジタル化によるテレワークの推進により自分の自由な時間が増え、ワークライフバランスがとり易くなると感じているが、テレワークに対し保守的・反対の人が多い。また現状社内ネットワークが陳腐で自部署の専用端末を使う業務はテレワークが事実上無理な為、トップダウンでコストをかけて環境を改善する必要があるが、前述の保守的な雰囲気の為進んでいない。(40歳代、男性、技術系、課長級以上)

(イ) デジタル化に合わせた体制整備が不十分なことにともなう問題

デジタル化のための体制整備が不十分という意見として、ツールの不備についての指摘が散見される。社員によって配布するツールを分けることの弊害(②)、ネット環境が整っていないこと(③)、デジタル化に対応できていない取引先があることによる煩雑さ(④)などである。また、デジタル化に合わせて業務の見直しがなされていないこと(①、⑥)や、デジタル機器を使いこなすことに慣れていくための体制整備の必要性(⑤、⑦、⑨)も指摘されている。

①何でもかんでもデジタル化して、余計な仕事が増えてしまうことがある！(20歳代、男性、国内営業、一般職)

②お金の問題はありますが、配布するデジタルツールを社員によって分けるのは得策ではないと思う。基幹職以上だけが iPhone を持っていますが、部下が対応できなければあまり意味はないのではないかと？(20歳代、男性、人事・総務、一般職)

③会社のネット環境(WIFIが弱い)がよくないため、デジタル化を進めたくても結局紙の方が効率が良いことがある。また、遠方の方とのミーティング等、不要な出張や外出は減る傾向にあるため、備品やWIFI設備の向上が必要になると思われる。(20歳代、男性、企画・調査、一般職)

④取引先、社内、グループ会社等、業務で関連する相手側において、デジタル化推進に対する温度差がかなりある。昔ながらの紙を印刷して手で持って回るとしたことしか対応できないと言い切る人もおり、そういった相手を説得することが難しい。デジタル化推進のため、新たに予算が必要な場合もあるので、無理を言うことはできない。セキュリティ面からメール受信はするが返信はしないため、電子データのやり取りができず、電話またはFAX、原紙送付していたり、WEB会議の環境がないわけでもないのに、相手によって対応しないという取引先には困っている。電子化が進むことで、時間の有効活用や物理的な保管場所の確保が不要になり、廃棄のための費用も掛からなくなるので助かる。(女性、50歳代、経理・調達、一般職)

⑤デジタル化が進み、情報がオープンになった一方、情報過多になっているため、自分に必要な情報を取捨選択するスキルが求められる。発信する側は取捨選択しやすいように、受信する側は取捨選択するような認識が必要と感じる。またデジタル化推進には初期投資が必要で長い目で見た全体最適であることが評価されるような仕組みが必要。(女性、30歳代、技術系、主任・係長級)

- ⑥デジタル化が先行してしまっていて、業務の改廃が行われていないことが多い。デジタル化の為の専門スキル・知識が乏しいため、良い提案がしきれない。通常業務と並行してデジタル化を進めるのは難しい。デジタル化のメンバーだけが大変で、メンバー以外で他人事のように非協力的な人がいるとヤル気がなくなる。(女性、50歳代、経理・調達、一般職)
- ⑦日々更新されるシステムについていけません。管理部署への質問も電話、メールで回答貰えず、自動案内(回答)が来ても単語そのものを理解できずストレスが溜まって限界を感じる。「解雇警告」されている感じだ。そんな中働き甲斐は急下降中。日常業務をこなすので精一杯。(女性、50歳代、海外営業、一般職)
- ⑧新しいツールを積極的に導入してどんどんデジタル化を進めて行きたいと考えています。新規ツールの普及・浸透に課題があるように感じる場合があります。Teams や Outlook は全社で決めて一斉採用されたのですぐに浸透しました。BI ツール等は各部任せになっていて統一されてないため、普及・浸透の障害になっていると思います。1つの方法として全社の標準を決め導入してもらおうと浸透しやすいかなと思います。現状 Excel 等に頼っている WBS 等の計画を管理するツールを導入して効率化図れればと思います。(30歳代、男性、生産技術系、一般職)
- ⑨材料開発現場での DX 化による新規材料創出を検討。シミュレーションソフトのインストラクションが確立されておらず、ダウンロード、UI 理解、スパコン利用申請、スパコン利用方法理解と無駄な時間が多く、大事な計算条件、仮定、計算のトライアンドエラーをするまでに1ヶ月以上かかる。DX 導入へのハードルを下げるために、誰でもわかりやすくしてシンプルなマニュアルを構築すべき。できれば、マニュアルを読んだ人が苦勞した、理解できなかった、解決のコツなどをマニュアルに書き込み、他の人と、相互利用できる仕組みを希望する。(30歳代、男性、技術系、主任・係長級)
- ⑩web 会議の浸透により移動時間など削減できている反面、密度の濃いコミュニケーションはできていないことや、後日になって理解に齟齬があったことが判明することもある。使い分けが必要。／人によってツールの使いこなしに差があり、複数ツールを見ている、見ていないなど、逆に非効率になっている面もある。／通信回線などのインフラが脆弱な場合には業務効率が著しく悪化するが、整備状況の良い拠点もある。(30歳代、男性、技術系、主任・係長級)
- ⑪単純作業・繰り返し作業、単純な情報収集はデジタル化。深く掘り下げや考えるべきことに集中するための時間確保に DX を使う。今は情報が氾濫している印象もあり、自分は振り回されている感も拭いきれないため、どう情報を取捨選択するか悩ましい部分もある。(50歳代、男性、技術系、課長級以上)

F. 対面で話す機会が減ったことによるコミュニケーション不足が起こっている

オンラインによるコミュニケーションは便利な側面が多々あるが、限界も多い。ちょっとした立ち話がしにくい(①)とか、コミュニケーション不足が起こっているという意見(③、④、⑬、⑮、⑰)が出ている。また、オンラインミーティングにおいて、セキュリティ対策のために、パソコンのカメラにシールが貼ってあって使えないようになっていることがコミュニケーションに支障をきたしている(⑤、⑪、⑭)という意見が散見された。一度も会ったことのない人とオンラインで会話する場合、最低限必要な情報は伝達できるが、踏み込んだ意見交換は難しい。部下だけが集まってオンライン会議をすることがあるが、そこに呼ばれないことで疎外感を感じているという課長級以上の人もいた(⑯)。

① テレワークの人が大半だとちょっとした立ち話をしにくいため、いい方法を探している。(20 歳代、女性、技術系、一般職)

② 在宅勤務によって、生産性向上が見込めるとは思えない。効率化されるのはあくまで従業員の通勤時間のみで、会社に還元は特になく、働いているかどうかが見えなくなるデメリットの方が大きい。(20 歳代、男性、人事・総務、一般職)

③ 顔を合わせる機会が減ることでコミュニケーションは以前より減り課題と思っている。(20 歳代、男性、生産技術、一般職)

④ テレワークが普及したことにより、会社内でのコミュニケーションが不足していると感じる。(20 歳代、男性、生産技術、一般職)

⑤ 週 2 日ほど各メンバーが順番にリモートワークをしまえば、職場で顔を合わせる機会はほとんどなくなり、後輩との何気ない会話をする機会は失われており、必要最低限の情報交換のみになってきている印象を感じている。また、他部署の新しいメンバーと仕事を始めるにあたって、オンラインで MTG を実施していると、相手の顔も知らずに仕事を進めていることもあり、そういうときは顔見せしてから始めるなど工夫は必要かと思えます。が、セキュリティの関係で PC 付属カメラはシールで塞いでおり、シールを剥がすといちいち申請して受取る必要があり、非常に手間がかかる。そのため当部では外付けカメラが支給されましたが、全社的になっていないので一方通行状態で、現状あまり使用せずの状態になっている感は否めない。(30 歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑥ テレワークで仕事することで、個人の考えや気持ちが伝わりにくい環境になっていると感じている。上司もそれを解消する為に 1on1MTG などを開催し、解消を図ろうとしているが、メンバー間のコミュニケーション活性化について積極的に検討しなければいけないと感じている。(30 歳代、男性、経理・調達、主任・係長級)

⑦ なんでもかんでもデジタルにすると、ちょっとした雑談などコミュニケーションが希薄していくことを懸念している。(30 歳代、男性、人事・総務、一般職)

⑧ テレワーク・オンライン会議により、移動時間がなくなり効率が上がった反面、一歩踏み込んだ議論が減ってしまっているように感じる。(40 歳代、男性、人事・総務、課長級以上)

⑨デジタル化の推進に伴い対面でのかかわりが減少し行くため、職場の一体感やチームワークの醸成につながる取り組みを並行して進めていく必要がある。(50 歳代、男性、人事・総務、課長級以上)

⑩従来に対し社内会議・相談が簡単にでき、仕事が効率良くなっている面はある一方、若い社員の人脈形成や人材育成が不安。(50 歳代、男性、技術系、課長級以上)

⑪オンライン会議でも顔が見えるか見えないかで印象は大きく変わるので、面直と変わらないようにせめて挨拶やキックオフ会議、重要案件などの案件に応じたカメラオンでの対応というのも考慮すべきだと思う。面直をやめることで移動時間や会議室確保などの時間確保がなくなりいい面も多いので、せめて面と変わらない状態とするためカメラオンの心がけは必要だと感じた。(女性、30 歳代、経営・調達、一般職)

⑫打合せ目的によってはオンラインが適さない場面もあり、声や表情だけでなく場の雰囲気を感じやすい面直の打合せを適切に実施することが重要と感じる。リアルタイムでの情報共有（打合せ中に資料にコメントを書き込むことでその場で議事録を作成、図などを用いて詳細な情報を伝える等）がデジタル化により推進され仕事が効率的になった。一方でデジタル機器を使いこなせない他部署のメンバーとのやり取りにストレスを感じる機会もある。(女性、30 歳代、技術系、主任・係長級)

⑬DX 化は業務効率化の手段として今後も進化すると思うが、一方でテレワークも重なり組織として必要なコミュニケーション頻度が低下しているようにも感じる。以前であれば何気なく会話していたものでもツールを使用する事自体で減っていると感じる。(50 歳代、男性、海外営業、課長級以上)

⑭製造で働くメンバーが自分たちで考え、使いやすいように作っていている。Teams の活用で様々な情報が共有出来てきている。乱発も気にはなる。移動時間の制約がなくなり、時間の有効活用が出来る反面、何もかもがオンラインになり、顔を出さない会議での意見が出にくい。自分が主催の会議は出来るだけ、顔出しで実施相手の反応も見ながら進めている。意見を求める事もしやすい。(50 歳代、男性、生産工場系、課長級以上)

⑮部下とのコミュニケーションの取り方が難しくなってきたと感じる。(50 歳代、男性、生産工場系、課長級以上)

⑯テレワークで知らないところで打合せが開催されている。疎外感を感じる事がある。(50 歳代、男性、技術系、課長級以上)

⑰オンラインでの会議など便利になっているが、対面でのコミュニケーションがうまくできない人がますます増えるのではないかと思う。(50 歳代、男性、人事・総務、課長級以上)

G. 目的に合った手段が選ばれていない

デジタル化は、手段であって目的ではない。目的に合わせて最適な手段を選択したとき、オンライン会議で十分ということになればオンラインで良いし、直接会って話した方が良いということになればアポイントメントを取って、直接会う必要がある。目的に合った手段の選択になっていないのではないかという意見が散見された(③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑫、⑬、⑭)。また、全員が出勤していれば各人の貢献は共有できるが、オンラインで仕事をしているとその部分が伝わりにくい。上司として、職場内の他のメンバーが共有できるように工夫しているという意見もあった(⑪)。

①テレワークをしたくても突発業務が毎日発生するため他社との折衝が必要となり、出社せざるを得ない状況となっている。(20 歳代、男性、技術系、一般職)

②全社で見ると、旧態依然としたハンコによる承認の仕組みや数十年前から一切刷新されていない使いにくい登録システム、印刷して手書きで記入する事を前提とした古い文書フォーマットを全社展開する仕組みなど、本質的でない部分で時間と手間がかかる部分でデジタル化が遅れている部分は依然として多く存在しているように思う。(20 歳代、男性、技術系、一般職)

③デジタル化に主眼を置くのではなく、目的を達成するためにデジタル化が最適であれば取り入れるという考え方を忘れないように気を付けている。(30 歳代、女性、生産(工場)系、課長級以上)

④テレワークを主体として利用したいが、上位職制が面直での会議を好む。テレワークを上司がやらないと、部下の気持ちは分からないと思う。また、業務内容が出社しないといけない場面があり、仕事内容の変更など、フレキシブルにできればと思う。(30 歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑤自分を楽にする為のデジタル化が多く、その結果として、お客様が喜んでくれれば良いが、そこまで到達していない認識。誰かのためのデジタル化を念頭において、誰かの為に考える時間(余力を作る)を作れたり、実際にお客様のために行動に移せた成功体験につなげたい。(30 歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑥テレワークによる移動時間の短縮のありがたみを感じる一方、一つの部屋でわいわいと議論ができていた頃を羨ましく感じる。デジタル化推進による情報共有のスピード向上、情報量の向上を感じる一方、それらを適切に取捨選択できない方々も一定数いると想像している。(30 歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑦ツールの活用ばかりに目が向いていて「Why」が置いてけぼりになっている感はある。利用が目的化しないように考えれば、ツールを使うべきところとそうでないところも層別できるのではないかと思う。(30 歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑧デジタル化が目的になってしまっているシーンをたまに見かけます。新しいツールを誰かが見つけたら、まずは使ってみようという精神でツールが濫用されているとも感じます。また、最も社内でも活用されていると感じる Teams においてもチームやチャンネルが乱立し始めているため、デジタル化の目的や効率的に活用するための指針を、一度腰を据えて全社レベルで検討・運用すべきと感じます。(30 歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑨デジタル化が働きがいにつながるかどうかは、デジタル化アイテムそれぞれの目的をしっかりと設定し、そのシステムを導入した後の効果を定量的に確認する必要がある。システムを導入しっぱなし満足しているといったケースが良く見られる。(30歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑩明確な目標が無く、『デジタル化』と言うワードに踊らされている感がある。デジタル化にはデジタル化を行う基盤の構築が重要な為、それらを考えた上でのデジタル化が必要であると考え。 (イニシャル、ランニングのコストも莫大なため) (40歳代、男性、技術系、主任・係長級)

⑪働きがいの一つに相手のために寄り添って対応することで感謝されることも含まれる。オンラインだけでなく、面着で直接、お礼を言う・言われるということも意識していきたい。上司として部下の頑張りを評価する一方で、それを周囲に知ってもらう機会を積極的に作ることも重要。以前のように出社が基本の中では周囲が頑張りを気づく機会が自然とあったが、オンラインが多い昨今では、上司として積極的に情報発信して部下の頑張りが適切に周知されるようにしていくことを痛感している。(40歳代、男性、人事・総務、課長級以上)

⑫古い人間の個人的見解ですが、働きがいとは、いい仲間やお客さんといい仕事が出来れば、達成感もあり楽しいなと思うかと思えます。仲間やお客さんといい関係をしっかりと作ることがベースで、その方法として対面でメシ食べたり、お酒を酌み交わしたりすることは一つの重要な行動であり、そこを得意とする人もいます。やはり何でもオンラインではなく、デジタルとアナログのバランスを取りながら働きがい向上を目指してゆきたく、職場もそういう雰囲気になれば良いなと思いました。(40歳代、男性、海外営業、主任・係長級)

⑬十分な理解がないまま、ツールや仕組みだけが先行しており、自分の仕事の仕方が追いついていない。働き方を選べることについては、良いことだと思うが、やはり、各人がどういう働き方が良いのかを決めれないまま、仕事をしている感あり、会社として対応をもう少し議論すべきと思う。(40歳代、男性、技術系、課長級以上)

⑭アナログのままデジタル化していることも散見され、効率的なデジタル技術の活用が出来ていないと感じる。ツール活用やテレワークありきでコミュニケーション力(交渉力、折衝力)が低下している様に思われる。デジタルの便利さ故に、情報発信だけが増加、真の意味での情報共有が出来ていない。内容に応じた面直会議、カメラONによる参加者の一体感を心掛けて業務を推進中。(50歳代、男性、技術系、課長級以上)

H. 在宅勤務の環境が整っていない

在宅勤務が可能になっても、ネット環境や機器が整っていなければ業務効率は落ちてしまう。また、終日自宅にいることによる光熱費の負担増を問題にしている意見も見られた。

①リモートワークメインの中、家の光熱費の負担が上がっていると感じる。(20歳代、男性、技術系、一般職)

- ②自宅でテレワーク環境が整備されておらず、会社から備品を支給をされることもなく個人任せになっていることもあり、テレワークが進んでいない。もしくはテレワークをしても効率が良くない状況になっている。(20 歳代、男性、企画・調査、一般職)
- ③在宅勤務を推進したところで、自宅が 8 帖一間の「寮」であれば意味がない。就業環境に向かない。(30 歳代、男性、人事・総務、一般職)
- ④テレワークした時に 2 画面を使用して作業したいけど 1 画面を引き延ばし実施しているため効率が悪く感じる。テレワークでやるなら会社同等の環境が必要。(30 歳代、男性、技術系、一般職)
- ⑤社外でも使える PC やネット環境(ポケット Wifi やテザリング)、電話等の支給が不十分に感じる。(30 歳代、男性、技術系、一般職)
- ⑥テレワークについて推進が進められているが、家庭でテレワークする環境についての議論が抜けていると感じる。家具など一時的な費用や、空調など随時かかる費用に対し、組合員が多くを負担することに違和感がある。会社からもっと補助があってもいいのではないかと思う。(30 歳代、男性、技術系、主任・係長級)

最後に

デジタル化が働きがいややりがいを向上させるという意見は、これまでに紹介してきたが、両者は関係ないという意見もあった。デジタル化が直接的に働きがいややりがいを向上させるのではなく、在宅勤務・テレワークが可能になることで時間の自由度が高まり、時間的・精神的に余裕ができることで、働きがいややりがいの向上につながるというのが今回の調査研究の仮説である。デジタル化と働きがいを結びつけていない意見も紹介しておく。

- ①デジタル化推進により働き甲斐向上につながるような実感はない。(30 歳代、男性、技術系、主任・係長級)
- ②組内の伝達事項やそれ以外のコミュニケーションにおいても、Teams への切り替えを推進している。気軽な使用感というのは日々の業務の中でストレスが軽減され非常に有用であると考えている。しかし、働きがいについて個人的には向上していないと思っている。(30 歳代、男性、技術系、一般職)
- ③デジタル化で働きがいに変化するとは思わない。便利なツールとして使えれば、効率化や通勤時間の削減などプラスの部分も多いと考える。(50 歳代、男性、人事・総務、課長級以上)
- ④デジタル化推進と働きがい向上がどう繋がるのか自分自身は腹に落ちていない。働きがいを向上させるのはデジタル化だけではなく、これまでの働き方や家族や職場メンバーとのコミュニケーションも深く関わっているように思います。(50 歳代、男性、人事・総務、課長級以上)
- ⑤働き甲斐向上とデジタル化は別物。働き甲斐は個人の目指すものと組織の目指すものが一致した場合、デジタル化は Tool であり、効率化を助けるもの。(50 歳代、男性、人事・総務、課長級以上)