

2020年12月1日  
株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

**新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、約4割が「会社への信頼に変化があった」と回答  
約7割が「健康や安全への配慮」によって「上司への信頼が上がった」ことも明らかに  
「テレワーク環境下における会社・上司への信頼に関する実態調査」結果を発表**

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区 代表取締役社長：藤島 敬太郎 以下、当社）組織行動研究所は、2020年9月、一般社員550名に対し、「テレワーク環境下における会社・上司への信頼に関する実態調査」を実施し、このたび調査結果から見える実態について公表しました。

\*詳細は12月1日に公表した当社 Web サイトの調査レポート

([https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000000920/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000920/)) から参照できます。

## 1. 調査背景と結果のポイント

新型コロナウイルスの第三波への注意喚起が高まる昨今、5月の緊急事態宣言以降もテレワークを継続、あるいはテレワークから出社に切り替えるなど、感染症に対する企業の方針はさまざまでしょう。テレワーク環境下で、一般社員の会社や上司への信頼がどのように変化したかを明らかにすることで、社員の働き方や職場コミュニケーションのあり方を検討する一助となることを願い、本調査を実施しました。

■調査結果より一部抜粋 ※調査の詳細は、「3. 調査結果」を参照ください。

- 「会社への信頼」「上司への信頼」と、「職場の人とうまくやれている」「自分の力を十分に発揮できている」などの適応感との間には、信頼が高いほど適応感が高いことが確認された。特に「会社への信頼」において、傾向が顕著であった。（図表2）
- 新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、良くも悪くも、42.8%が「会社への信頼に変化があった」、31.7%は「上司への信頼に変化があった」と回答した。（図表4）
- 現在のテレワーク実施頻度について、「会社への信頼が上がった」群ほど「ほぼ毎日」と回答した割合がやや多く（34.4%）、「会社への信頼が下がった」群ほど「現在は行っていない」と回答した割合がやや多かった。（30.6%）（図表5）
- テレワークを導入している場合でも、そのタイミングや健康安全への配慮など付帯するメッセージによって、好意的にも否定的にも捉えられることが明らかになった。（図表9）
- 「上司への信頼が上がった」群は、69.5%が「上司による部下や関係者への健康や安全への配慮」が信頼の変化に影響していると回答した。「上司への信頼が下がった」群も、40.9%が「上司による部下や関係者への健康や安全への配慮」が信頼の変化に影響していると回答した。（図表7）
- 「上司への信頼が下がった」群は、42.0%が「上司とのコミュニケーションが減った」と回答した。（図表8）

- 職場の信頼関係に役立つ仕組みや制度として、「現在導入」「(導入の有無にかかわらず)役に立つと思うもの」両者の比較で、「現在導入」の選択割合が低く、ギャップが大きいのが「リモートワークのための金銭的補助」と「労働時間よりも、仕事の成果がきちんと評価される仕組み・制度」だった。(図表 10)
- 58.4%が「テレワークで、職場での信頼関係を構築するのが大変なときがある」と回答。また 79.3%が「職場での信頼を獲得するには、自分からの働きかけが重要だと思う」と回答した。(図表 11)
- 「会社や上司への信頼が高い」群ほど、「職場での信頼を獲得するには、自分からの働きかけが重要だと思う」と回答する割合が高かった。(図表 12)
- 職場での信頼獲得のために意識していることは、「テレワークならではのコミュニケーション上の配慮や工夫」「主体的な援助要請」「学びの還元」などであることがわかった。(図表 13)

## 2. 組織行動研究所による「考察」と「テレワーク環境下で社員の信頼を上げるためのポイント」

一気に広がりを見せたテレワーク環境下で、職場の信頼はどうなっているのか。先行研究でもさまざまな定義や切り口が存在する信頼という概念に対して、簡単なかたちではありますが、意識調査を試みました。一人ひとりが置かれた事業環境や組織風土も多様であるなかで、この瞬間でしかおさえられない生の声を聞くことができたのは有意義なことでした。

今回の調査は、テレワーク環境下ということに加えて、コロナ禍という影響が非常に大きいです。有事での経営としての意思決定スピードや、その意思決定結果の伝え方、目の前の対策と中長期的な方針・見通し、経営や上司のコミュニケーションのあり方や社員の健康・安全への配慮など。これらは、コロナ禍ならではの部分もあるでしょう。しかしながら、今後も継続して不透明な現実のなか、ニューノーマルな働き方を企業が推進していく上で、社員との信頼関係を考えるヒントになれば幸いです。

調査結果から見えた、テレワーク環境下で社員の信頼を考える上でのポイントを 3 つ紹介します。

### 1. ルールや制度を伝えるコミュニケーション上の工夫

テレワークの導入、運用方法の変更などを社員に伝える際には、単なるルールの説明にとどまらず、なぜそう決めたのか、今後社員の働き方をどう考えていくのかといった将来展望などと合わせて、メッセージを伝えることが重要です。

### 2. 社員の健康や安全に対する経営・上司の姿勢と行動

テレワーク環境下でも、社員や関係者の健康や安全に配慮し、またそれを行動に示すことによって、社員は会社や上司から人として大切にされていると感じることができ、社員の会社や上司への信頼につながります。

### 3. 社員による信頼獲得のための自らの働きかけとの相互作用

会社信頼・上司信頼が高い社員ほど、信頼獲得のための自らの働きかけの重要性を感じていました。仕事ぶりが見えにくくなるテレワーク環境下では、社員が信頼獲得の必要性を認識して、自ら働きかけていくことの重要性も増すでしょう。コミュニケーション上の配慮や工夫、主体的な支援要請、学びの還元など、社員からの積極的な働きかけを求め、相互に職場での信頼を醸成していきましょう。

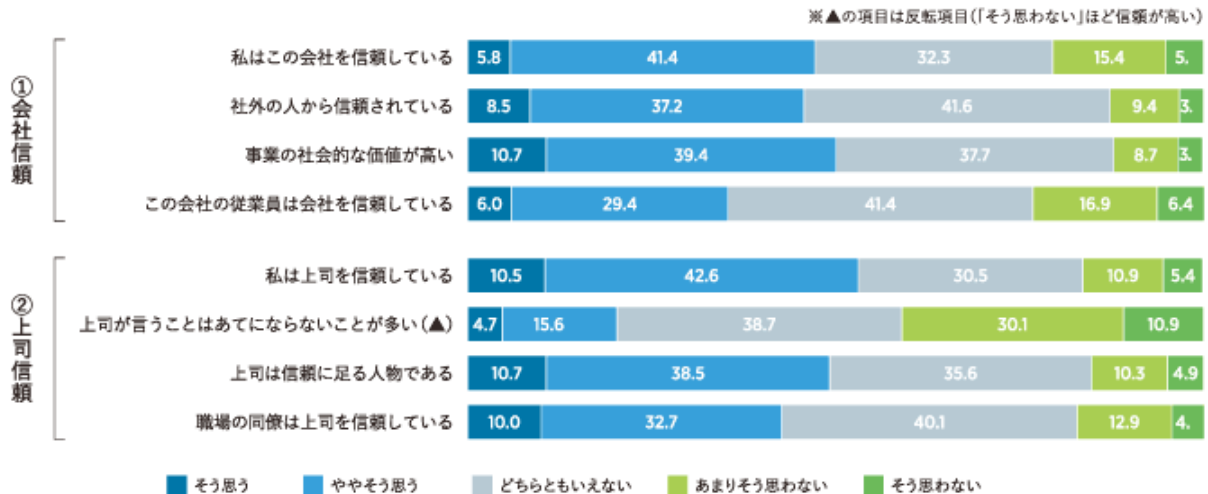
## 3. 調査結果

### ● 会社や上司への信頼（図表 1）

- ・ 会社への信頼に関する 4 つの項目「私はこの会社を信頼している」「社外の人から信頼されている」「事業の社会的な価値が高い」「この会社の従業員は会社を信頼している」について聞いた。おおむね約半数が肯定的な回答（「そう思う」「ややそう思う」）をした。
- ・ 約半数が、上司への信頼に関する 3 つの項目「私は上司を信頼している」「上司は信頼に足る人物である」「職場の同僚を上司は信頼している」について、肯定的な回答をした。また約 40%が、「上司が言うことはあてにならないことが多い」について、否定的な回答（「そう思わない」「あまりそう思わない」）をした。

図表 1 会社や上司への信頼

現在お勤めの会社について、あなたは以下のように思いますか。  
あなたの直属の上司について、あなたは以下のように思いますか。 〈n=551/％〉



以降の分析では、それぞれの 4 項目を平均して算出した会社信頼得点、上司信頼得点（「そう思わない」1 点～「そう思う」5 点）を、選択肢の意味合いと得点の分布の双方から高・中・低の 3 群に分けたものを用いた（高群：4 点以上、低群：2.75 点以下）。高・中・低群の出現率は、会社信頼は 28.7%、47.2%、24.1%、上司信頼は 26.9%、51.2%、22.0%である。

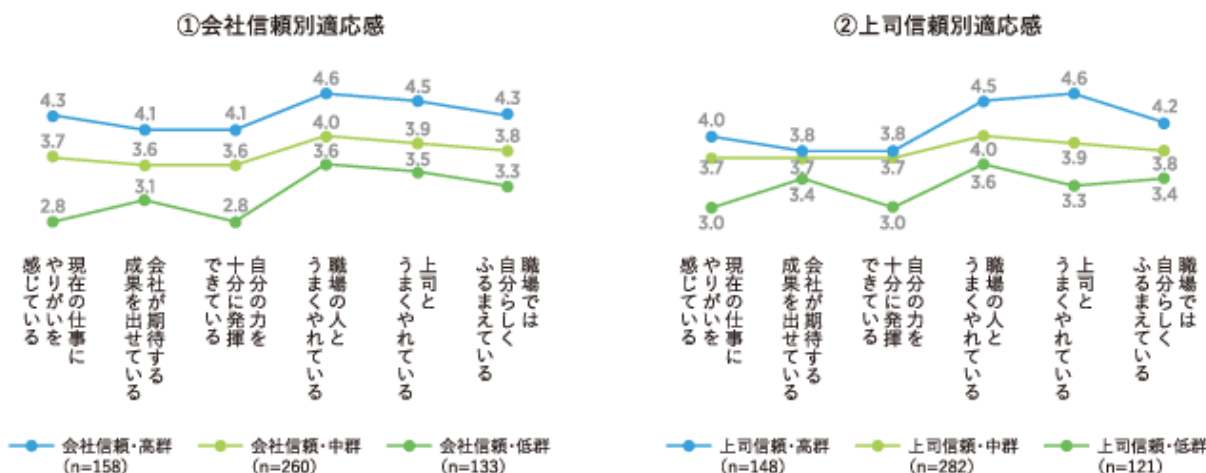
## ● 会社や上司への信頼と適応感との関係 (図表 2)

- 「会社への信頼」「上司への信頼」と、「職場の人とうまくやれている」「自分の力を十分に発揮できている」などの適応感との間には、「会社信頼」「上司信頼」が高群・中群・低群の順に、適応感が高いことが確認された。特に会社への信頼と適応感については、その傾向が顕著であった。

図表 2 会社や上司への信頼と適応感との関係

以下の考えや行動は、職場での普段のあなたにどれくらいあてはまりますか。〈n=551〉

※適応感項目 とともてはまる:6点～  
まったくあてはまらない:1点として集計

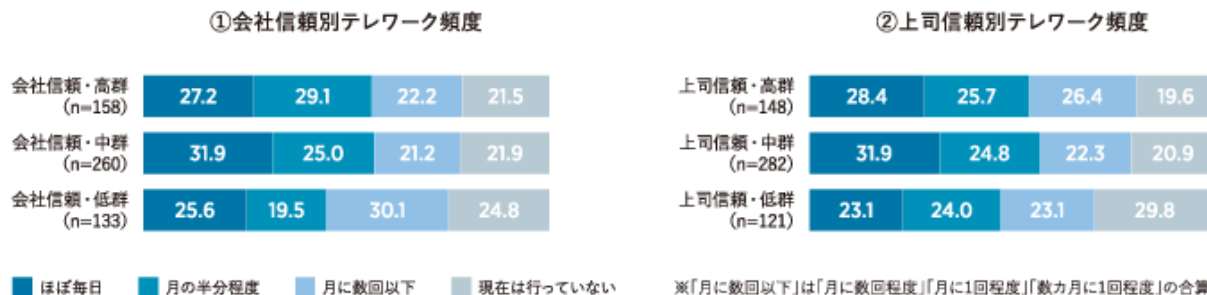


## ● 会社や上司への信頼とテレワーク実施頻度との関係 (図表 3)

- 「会社への信頼」「上司への信頼」ともに、高・中群はテレワーク実施頻度が「ほぼ毎日」「月の半分程度」の割合が高く、低群は「現在は行っていない」の割合が高い。
- \*ただし、統計的に有意な差ではなかったため、参考情報として掲示する。

図表 3 会社や上司への信頼とテレワーク実施頻度との関係

現在お勤めの会社で、過去半年間での、あなた自身のテレワーク(リモートワーク、在宅勤務)の実施状況についてお知らせください。〈%〉



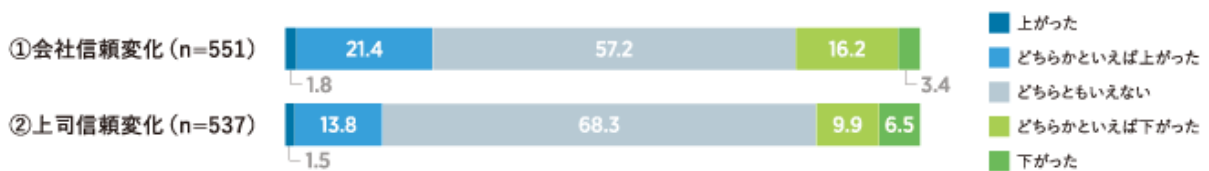
## ● 新型コロナウイルス感染症拡大前と比べた、会社や上司への信頼の変化（図表 4）

- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、23.2%は「会社への信頼が上がった」と回答。19.6%は「会社への信頼が下がった」と回答。
- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、15.3%は「上司への信頼が上がった」と回答。16.4%は「上司への信頼が下がった」と回答。
- ・ 「どちらともいえない」と回答した人の内訳を見ると、会社や上司への信頼高・低群が各 2 割ずつで、もともと信頼が高い・低いままという人も一定数いるようだ。

→ 新型コロナウイルス感染症拡大前と比べ、良くも悪くも、42.8%が「会社への信頼に変化があった」、31.7%は「上司への信頼に変化があった」と回答した。

図表 4 新型コロナウイルス感染症拡大前と比べた、会社や上司への信頼の変化

お勤めの会社へのあなた自身の現在の信頼感は、新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、変化しましたか。直属の上司への現在の信頼感は、新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、変化しましたか。〈%〉

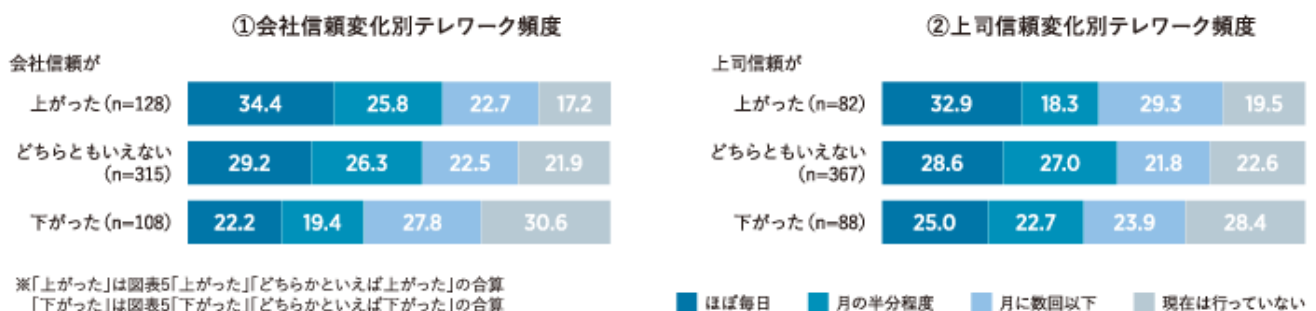


※以降、上司信頼変化については、「最近上司が変わったので答えられない」と回答した14名を除いた集計

## ● 会社や上司への信頼の変化とテレワーク実施頻度との関係（図表 5）

- ・ 「会社への信頼が上がった」群でテレワークの実施頻度が「ほぼ毎日」は他の群と比較し 34.4%とやや多く、「会社への信頼が下がった」群でテレワークを「現在は行っていない」は 30.6%とやや多い。
- \* 上司への信頼とテレワークの実施頻度には、統計的に有意な差がなかった。

図表 5 会社や上司への信頼の変化とテレワーク実施頻度との関係



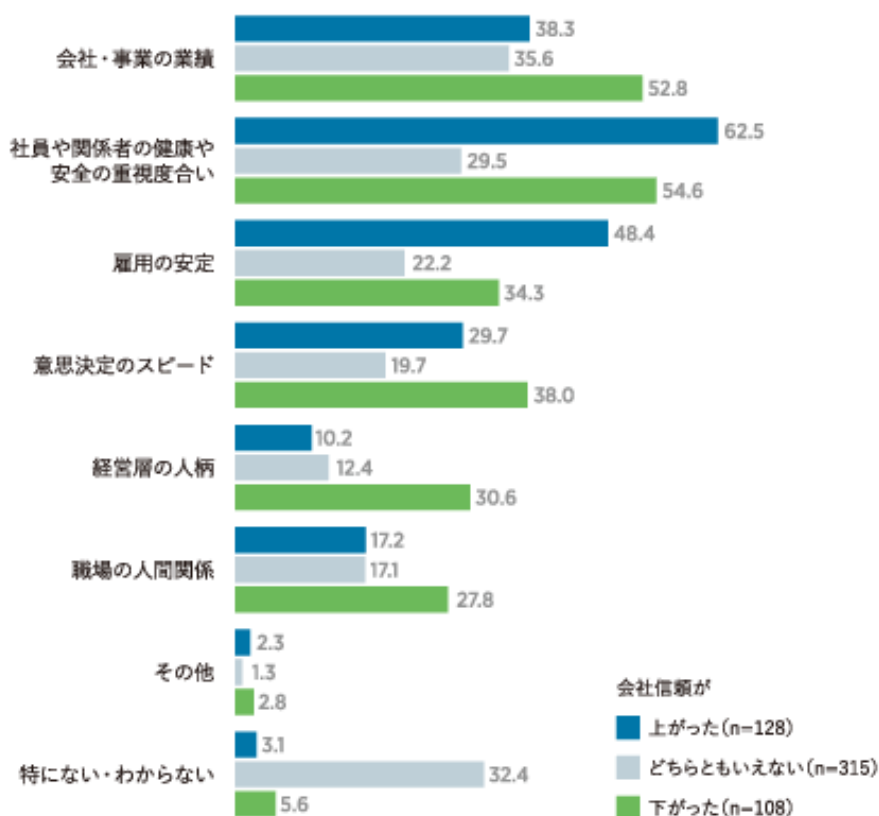
## ● 会社への信頼の変化に影響していること（図表 6）

- ・ 「会社への信頼が上がった」群は、62.5%が「社員や関係者の健康や安全の重視度合い」を、48.4%が「雇用の安定」を会社への信頼の変化に影響していると思うこととして選択していた。
- ・ 「会社への信頼が下がった」群は、54.6%が「社員や関係者の健康や安全の重視度合い」を、52.8%が「会社・事業の業績」を会社への信頼の変化に影響していると思うこととして選択していた。

→「会社への信頼が上がった」「会社への信頼が下がった」群は、ともに過半数が「社員や関係者の健康や安全の重視度合い」が信頼の変化に影響していると回答した。これは新型コロナウイルス感染症拡大のタイミングならではの傾向といえる。

図表 6 会社への信頼の変化に影響していること

会社への信頼感の変化に影響していると思うことについて、  
あてはまるものをすべてお選びください。〈複数選択／n=551／%〉



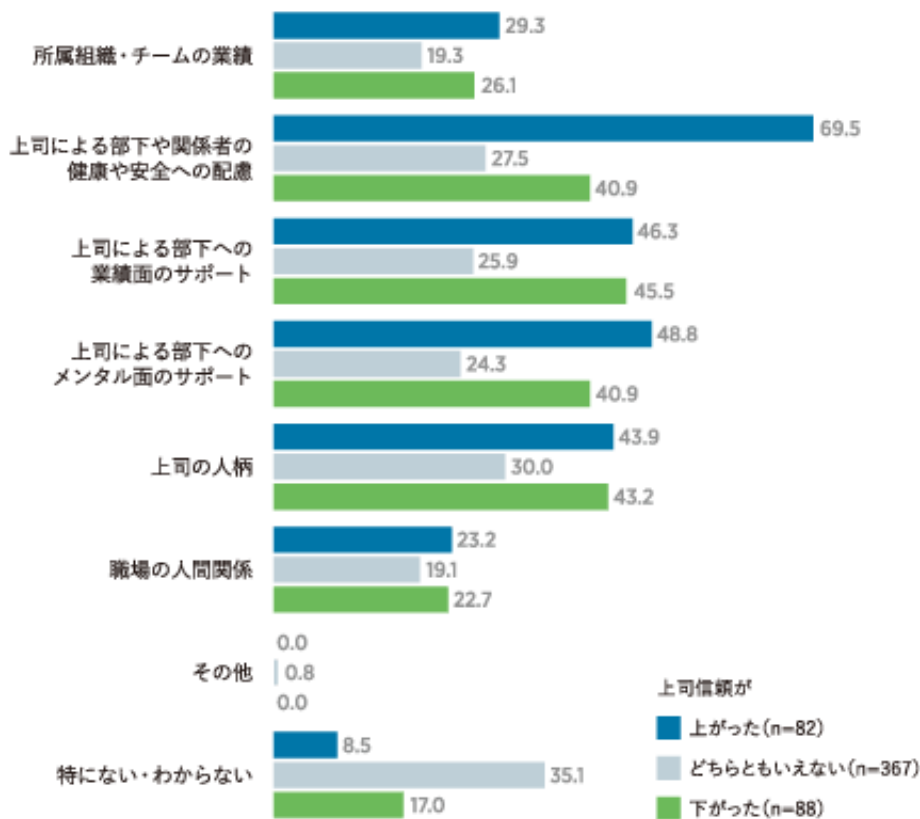
## ● 上司への信頼の変化に影響していること（図表 7）

- 「上司への信頼が上がった」群は、69.5%が「上司による部下や関係者の健康や安全への配慮」、48.8%が「上司による部下へのメンタル面のサポート」、46.3%が「上司による部下への業績面のサポート」、43.9%が「上司の人柄」を上司への信頼の変化に影響していると思うこととして選択していた。
- 「上司への信頼が下がった」群は、45.5%が「上司による部下への業績面のサポート」、43.2%が「上司の人柄」、40.9%が「上司による部下や関係者の健康や安全への配慮」、40.9%が「上司による部下へのメンタル面のサポート」を上司への信頼の変化に影響していると思うこととして選択していた。

→「上司への信頼が上がった」と回答した群は、69.5%が「上司による部下や関係者への健康や安全への配慮」が信頼の変化に影響していると回答した。割合は下がるものの、「上司への信頼が下がった」群も、40.9%が「上司による部下や関係者への健康や安全への配慮」が信頼の変化に影響していると回答した。

図表 7 上司への信頼の変化に影響していること

直属の上司への信頼感の変化に影響していると思うことについて、  
 あてはまるものをすべてお選びください。〈複数選択／n=537／%〉



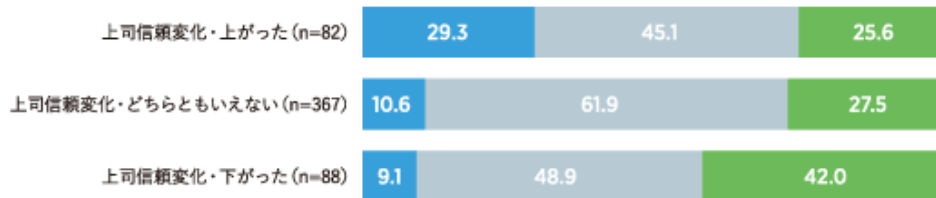
## ● 上司コミュニケーション頻度の変化（図表 8）

- ・ 「上司への信頼が下がった」群は、42.0%が上司とのコミュニケーション頻度が「減った」と回答した。
- ・ 現在の上司信頼別では、上司コミュニケーション頻度の変化に違いが見られなかった。いずれの群にもコミュニケーション頻度が「減った」層が同程度いるということは、コミュニケーション頻度の変化が信頼の変化と関係している人と、頻度そのものは信頼の変化と関係がない人と両方いることが推察される。

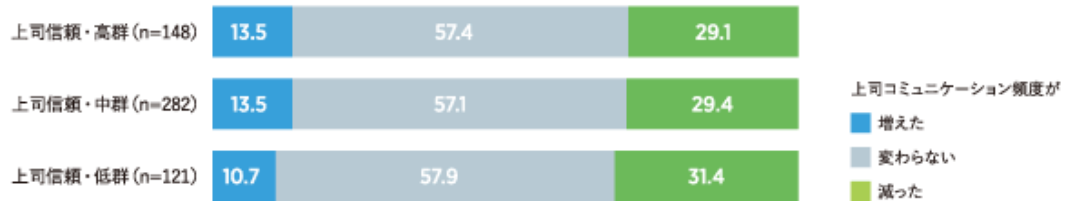
図表 8 上司コミュニケーション頻度の変化

職場の人との以下のような会話の頻度は、新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、変化しましたか。  
「直属の上司と仕事にまつわる情報や意見・感想を共有する」への回答（%）

### ①上司信頼変化別 上司コミュニケーション頻度の変化



### ②上司信頼別 上司コミュニケーション頻度の変化





## ● 会社への信頼に影響した出来事（図表 9-①）

- ・ 会社や上司への信頼に影響した出来事に関する自由記述結果を「能力」「誠意」の2つのカテゴリで分類した。
- ・ 会社への信頼に影響した出来事としては、方針策定・実行といった「能力」に関する側面では、ポジティブ面、ネガティブ面ともに、テレワークなど施策導入の「意思決定スピード」に関するものが多く挙げられていた。また「方針・中長期的視点」の明確さや、経営トップからの「コミュニケーション」や情報開示に関するコメントが多く見られた。

経営層の従業員に対する姿勢や企業倫理など「誠意」に関する側面では、「健康・安全への配慮」に関するコメントが非常に多かった。また、「雇用の安定、経営層の人間性など」に関するコメントが複数見られた。

→テレワークを導入している場合でも、そのタイミングや健康安全への配慮など付帯するメッセージによって、好意的にも否定的にも捉えられるということのようだ。施策にどのようなメッセージをこめるのか、意思決定の根拠などとあわせて伝えることの大切さを再認識した結果である。

経営者の人柄については、一般社員にとって、日ごろ距離感があるトップからのコミュニケーションが、こういうときこそ気になったり、心象に影響したりしている様子がうかがえた。

## ● 上司への信頼に影響した出来事（図表 9-②）

- ・ 上司への信頼に影響した出来事としては、テレワーク環境下で、上司が意図して「コミュニケーション」を積極的にとろうとしていることに関するコメントが多かった。また、コミュニケーション頻度というよりは、「健康・安全への配慮」などコミュニケーションの内容が信頼形成に影響しているというコメントも多く確認された。
- ・ 一方、上司への信頼にネガティブに影響した出来事としては、「業務マネジメント」の能力や、「公正・公平、上司の人間性、一貫性など」の人柄に対する不信感に関するエピソードが複数見られた。日頃からの信頼がないのに、急に態度を変えてもそれがポジティブに受け入れられない様子も垣間見られた。

→上司への信頼は会社への信頼に比べると、能力や人柄への信頼といったもともとあった信頼関係のベースが大きくは変わらないところで、特に印象に残ったコロナ禍での出来事が書かれていたという印象を受けた。

図表 9 会社/上司への信頼に影響した出来事

新型コロナウイルス感染症対策に関連して、[①会社/②上司]への信頼に影響するような出来事がありましたか。具体的なエピソードや[①会社/②上司]への要望などがあれば、ご自由にご記入ください。

①会社信頼		※コメント欄の属性(業種/職務系統/年齢層)	
カテゴリ		ポジティブ面のコメント	ネガティブ面のコメント
能力	意思決定	・テレワーク実施の判断が非常に早く、その後の業務課題への対応も迅速だった (IT/技術/40代) ・緊急事態宣言が出る前に自宅待機とする指示が出たことから、危機意識の高さを感じた (専門サービス/サービス/30代)	・感染が急速に拡大しても、緊急事態宣言が出るまで何もせず、不信感が増した (金融/事務/20代) ・テレワーク導入決定までの判断が遅く、グループ会社で感染者が出てからテレワークに本腰を入れた (運輸/物流/事務/20代)
	方針・中長期的視点	・在宅勤務の部分的導入などの職場環境の変化について、将来的な視点の説明や意見交換があった (その他製造/営業/40代) ・会社の現状と、これから起きるかもしれない近い未来のこと、それに対する会社の姿勢と方針を会社のトップが定期的に話している (IT/技術/40代)	・会社の方向性が明確でなく、短期的なことしか考えてない印象をもった (飲食/宿泊/事務/20代) ・今まではなかった在宅勤務導入は良かったが、金銭面や精神面のケアなどまったくなく、退職者も増えたので今後の方針など具体的な話をしてほしい (金融/営業/40代)
	コミュニケーション	・全社員に向けたビデオメッセージを発信し、状況の説明やこれからの指針を早い段階で提示いただいた。厳しい状況を包み隠さず発信し変わらないなければならないという力強いメッセージに感銘を受けた。さらに具体的な施策についても丁寧に説明があり、信頼感が増した (機械・電機機器/技術/30代) ・経営トップから自社の状況をシェアする会議・メールが定期的に届くようになり、以前よりオープンな雰囲気が出てきた (IT/技術/30代)	・情報が共有されるものとされないものとの大きな差があった。定期券の停止は早かったが、テレワークの補助は遅く、金額が少ない (その他製造/事務/40代) ・明確な意図はなく在宅ワークをやめようとしている (建設・設備/技術/30代)
誠意	健康・安全への配慮	・3月下旬に社員を強制的に在宅勤務に切り替えて (一部社員の反発もあったが) 健康と安全を考慮してくれた。見舞金として5万円を支給してくれた (その他製造/営業/40代) ・社員を信頼して在宅ワークの取り組みを率先してやってくれた。コロナが落ち着いても社員それぞれの働き方にしっかりと応えて動いてくれたのも大きい (機械・電機機器/事務/30代) ・有休を消費しない特別休暇をいち早く制定し、「体調不良の場合は休むことが会社にとっても本人にとっても必要である」という認識を作ってくれた。「遠くても来るのが社会人」という考えを一掃してくれた。ニューノーマルに対応しようという意向を実感できて信頼感が増した (金融/営業/30代)	・緊急事態宣言が出ても出社を余儀なくされ、不信感を抱いた (機械・電機機器/技術/30代) ・コロナで率先して経営層、上司が在宅勤務になった。私たちの命は軽んじられてきた気がした (卸売/事務/40代) ・緊急事態宣言解除後、すぐに通常勤務となった。通勤での感染リスクを考慮していない。経営層は送迎車があるので、関係ないと思っているのかもしれない (機械・電機機器/技術/50代)
	雇用の安定、経営層の人間性など	・緊急事態宣言中に店舗は休業となったが、その間も給料は100%出たので、とてもありがたいと思った (小売/サービス/40代) ・世界各地でロックダウンが始まった際に社長が全社員に向けていち早く解雇などの措置をとることはない旨を明言した (その他サービス/営業/50代)	・社長が、テレワークをしている社員たちを「働かないものに、誰が給料を払うんだ!」と言ったことが社内で噂になっています。そのため、会社に対して皆不信感があるようです (卸売/事務/30代) ・テレワークを嫌がる上層部がいて、出社する必要がないのに必ず週1~2日は出社の日を設けていた。しかも、自分たちは出社せず、テレワークや有給休暇をとって部下に全部嫌なことを押し付けていた (IT/事務/40代) ・売上高を水増しする策を練るのに必死になっているのを見て以来、不信感しかない (その他/事務/50代)
	公正・公平、上司の人間性、一貫性など	・在宅ワークでも変わらず仕事を評価してくれた (機械・電機機器/事務/30代) ・業績も厳しい状況が続いているが、部下のせいにはせず、どのように課員全員でこの困難な状況を打破するべきか、常に考え部下を導いてくれている (食品/営業/30代) ・テレワークから通常の出勤スタイルへ戻すにあたって、問題などがないかどうかチーム全員へヒヤリングを行っている (強制的に会社へ行かせるのではなく) (金融・保険/事務/40代) ・部下を信頼して在宅ワークをすぐに許可してくれた (機械・電機機器/事務/30代) ・変わらないからこそ信頼できる (機械・電機機器/技術/20代)	・在宅勤務が主流でも部下の近況や健康はまったく気にしていないので、不信感しかない (運輸/物流/サービス/20代) ・仕事を頑張っている人のことを気遣わず、打ち合わせを普通に実施し、出勤しなくてはならない環境を作った (その他サービス/事務/40代) ・感染症対策に対してどこか他人事のような雰囲気 (その他製造/営業/30代) ・家族に重症化のリスクがある人がいるのでなるべく在宅ワークにしてほしいと伝えたら、関係ないと言われた (その他製造/事務/50代)
能力	業務マネジメント	・会社の方向性とは別に、裁量の範囲内でテレワークなどのコロナ禍対応を推進してくれ非常に業務遂行がしやすかった (その他サービス/事務/30代) ・初めての事態のなかで、根拠論とかも言わず部下の体調のことを気遣ってくれて安心してテレワークできた。業務の報告数も多く大変だったと思うがちゃんとこなしてくれていたと思う (金融・保険/営業/50代)	・コロナで隔日出勤になり、仕事が忙しくなったとき、上司の仕事の采配がいまいちで大変だった (金融・保険/事務/30代) ・心身の健康への気遣いはあるが、そうであれば定時までに終わらせるボリュームの業務になるような配慮が欲しい (機械・電機機器/事務/30代)
	コミュニケーション	・もともと実施していた1on1の頻度を上げて相談に乗ってくれた。話しやすい雰囲気を作ってくれた (機械・電機機器/技術/30代) ・交代勤務制となり社員間のコミュニケーションが不足しがちな状況で、部下と話す機会を多くしている (金融・保険/営業/50代) ・在宅勤務における職場の情報共有が、しっかりできていた (その他製造/営業/40代) ・週1でチームミーティングをオンラインで開くようになり、部下の状況を把握するのに努めていると感じる (情報処理・ソフトウェア/技術/30代) ・上から降りてきたことをすぐに伝えてくれる (その他サービス/サービス/20代)	・テレワークが増え、相談しにくくなった (不動産/事務/20代) ・交代で勤務しているので相談の場が週に1度しかない (その他サービス/事務/30代) ・情報の共有がないものがあり、他から入手することがある (その他製造/事務/40代) ・上層部から言われたことをメール転送するだけで強引な期日をつけてやらせることが増えた (その他製造/営業/40代) ・テレワーク体制になった途端、知らぬ間に部下全員に自分の仕事を押し付け、緊急時にも連絡しても電話に出なかったり、チャットにも応答しなかった (情報処理・ソフトウェア/事務/40代)
	健康・安全への配慮	・在宅勤務が始まってからは常に部下の健康を気遣い、少しでも体調が悪い場合は体調優先で休むように指示があったため、安心できた (食品/技術/30代) ・突発的な休暇にも対応しやすいよう、休暇管理の手続きを営業員・総務担当者それぞれに変更してくれた。末端の社員としては休暇発生の罪悪感が減った (金融・保険/営業/30代) ・社有車を用意して、できるだけ公共交通機関を利用しなくても現場へ行くように手配してくれた (建設・設備/技術/40代) ・私自身だけでなく、家族のことも心配する連絡をくれた (金融・保険/営業/30代)	・在宅勤務が主流でも部下の近況や健康はまったく気にしていないので、不信感しかない (運輸/物流/サービス/20代) ・仕事を頑張っている人のことを気遣わず、打ち合わせを普通に実施し、出勤しなくてはならない環境を作った (その他サービス/事務/40代) ・感染症対策に対してどこか他人事のような雰囲気 (その他製造/営業/30代) ・家族に重症化のリスクがある人がいるのでなるべく在宅ワークにしてほしいと伝えたら、関係ないと言われた (その他製造/事務/50代)

②上司信頼

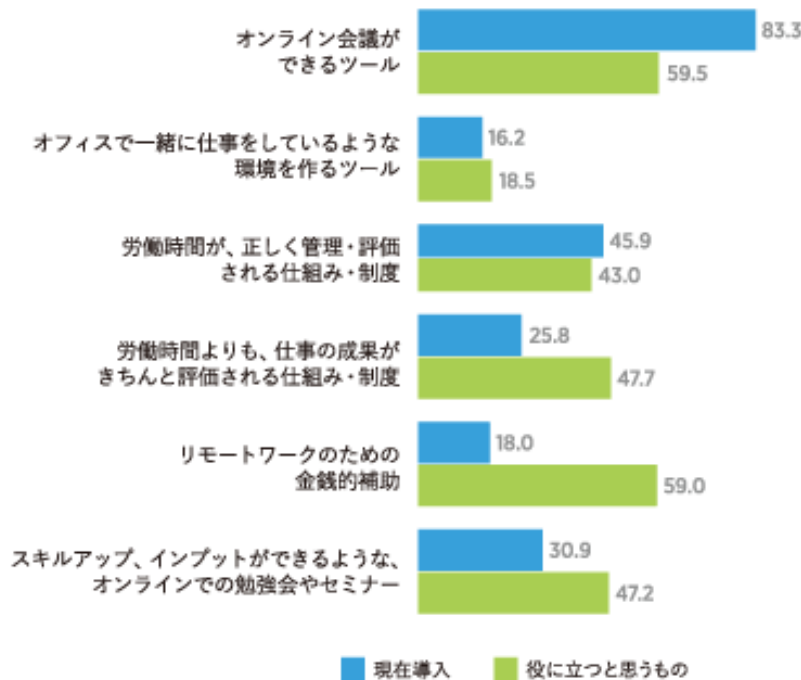
カテゴリ		ポジティブ面のコメント	ネガティブ面のコメント
能力	業務マネジメント	・会社の方向性とは別に、裁量の範囲内でテレワークなどのコロナ禍対応を推進してくれ非常に業務遂行がしやすかった (その他サービス/事務/30代) ・初めての事態のなかで、根拠論とかも言わず部下の体調のことを気遣ってくれて安心してテレワークできた。業務の報告数も多く大変だったと思うがちゃんとこなしてくれていたと思う (金融・保険/営業/50代)	・コロナで隔日出勤になり、仕事が忙しくなったとき、上司の仕事の采配がいまいちで大変だった (金融・保険/事務/30代) ・心身の健康への気遣いはあるが、そうであれば定時までに終わらせるボリュームの業務になるような配慮が欲しい (機械・電機機器/事務/30代)
	コミュニケーション	・もともと実施していた1on1の頻度を上げて相談に乗ってくれた。話しやすい雰囲気を作ってくれた (機械・電機機器/技術/30代) ・交代勤務制となり社員間のコミュニケーションが不足しがちな状況で、部下と話す機会を多くしている (金融・保険/営業/50代) ・在宅勤務における職場の情報共有が、しっかりできていた (その他製造/営業/40代) ・週1でチームミーティングをオンラインで開くようになり、部下の状況を把握するのに努めていると感じる (情報処理・ソフトウェア/技術/30代) ・上から降りてきたことをすぐに伝えてくれる (その他サービス/サービス/20代)	・テレワークが増え、相談しにくくなった (不動産/事務/20代) ・交代で勤務しているので相談の場が週に1度しかない (その他サービス/事務/30代) ・情報の共有がないものがあり、他から入手することがある (その他製造/事務/40代) ・上層部から言われたことをメール転送するだけで強引な期日をつけてやらせることが増えた (その他製造/営業/40代) ・テレワーク体制になった途端、知らぬ間に部下全員に自分の仕事を押し付け、緊急時にも連絡しても電話に出なかったり、チャットにも応答しなかった (情報処理・ソフトウェア/事務/40代)
	健康・安全への配慮	・在宅勤務が始まってからは常に部下の健康を気遣い、少しでも体調が悪い場合は体調優先で休むように指示があったため、安心できた (食品/技術/30代) ・突発的な休暇にも対応しやすいよう、休暇管理の手続きを営業員・総務担当者それぞれに変更してくれた。末端の社員としては休暇発生の罪悪感が減った (金融・保険/営業/30代) ・社有車を用意して、できるだけ公共交通機関を利用しなくても現場へ行くように手配してくれた (建設・設備/技術/40代) ・私自身だけでなく、家族のことも心配する連絡をくれた (金融・保険/営業/30代)	・在宅勤務が主流でも部下の近況や健康はまったく気にしていないので、不信感しかない (運輸/物流/サービス/20代) ・仕事を頑張っている人のことを気遣わず、打ち合わせを普通に実施し、出勤しなくてはならない環境を作った (その他サービス/事務/40代) ・感染症対策に対してどこか他人事のような雰囲気 (その他製造/営業/30代) ・家族に重症化のリスクがある人がいるのでなるべく在宅ワークにしてほしいと伝えたら、関係ないと言われた (その他製造/事務/50代)
誠意	雇用の安定、経営層の人間性など	・緊急事態宣言中に店舗は休業となったが、その間も給料は100%出たので、とてもありがたいと思った (小売/サービス/40代) ・世界各地でロックダウンが始まった際に社長が全社員に向けていち早く解雇などの措置をとることはない旨を明言した (その他サービス/営業/50代)	・社長が、テレワークをしている社員たちを「働かないものに、誰が給料を払うんだ!」と言ったことが社内で噂になっています。そのため、会社に対して皆不信感があるようです (卸売/事務/30代) ・テレワークを嫌がる上層部がいて、出社する必要がないのに必ず週1~2日は出社の日を設けていた。しかも、自分たちは出社せず、テレワークや有給休暇をとって部下に全部嫌なことを押し付けていた (IT/事務/40代) ・売上高を水増しする策を練るのに必死になっているのを見て以来、不信感しかない (その他/事務/50代)
	公正・公平、上司の人間性、一貫性など	・在宅ワークでも変わらず仕事を評価してくれた (機械・電機機器/事務/30代) ・業績も厳しい状況が続いているが、部下のせいにはせず、どのように課員全員でこの困難な状況を打破するべきか、常に考え部下を導いてくれている (食品/営業/30代) ・テレワークから通常の出勤スタイルへ戻すにあたって、問題などがないかどうかチーム全員へヒヤリングを行っている (強制的に会社へ行かせるのではなく) (金融・保険/事務/40代) ・部下を信頼して在宅ワークをすぐに許可してくれた (機械・電機機器/事務/30代) ・変わらないからこそ信頼できる (機械・電機機器/技術/20代)	・在宅勤務が主流でも部下の近況や健康はまったく気にしていないので、不信感しかない (運輸/物流/サービス/20代) ・仕事を頑張っている人のことを気遣わず、打ち合わせを普通に実施し、出勤しなくてはならない環境を作った (その他サービス/事務/40代) ・感染症対策に対してどこか他人事のような雰囲気 (その他製造/営業/30代) ・家族に重症化のリスクがある人がいるのでなるべく在宅ワークにしてほしいと伝えたら、関係ないと言われた (その他製造/事務/50代)
	業務マネジメント	・会社の方向性とは別に、裁量の範囲内でテレワークなどのコロナ禍対応を推進してくれ非常に業務遂行がしやすかった (その他サービス/事務/30代) ・初めての事態のなかで、根拠論とかも言わず部下の体調のことを気遣ってくれて安心してテレワークできた。業務の報告数も多く大変だったと思うがちゃんとこなしてくれていたと思う (金融・保険/営業/50代)	・コロナで隔日出勤になり、仕事が忙しくなったとき、上司の仕事の采配がいまいちで大変だった (金融・保険/事務/30代) ・心身の健康への気遣いはあるが、そうであれば定時までに終わらせるボリュームの業務になるような配慮が欲しい (機械・電機機器/事務/30代)

● **職場の信頼構築に役に立つ仕組みや制度（図表 10）**

- ・ 職場の信頼関係に役に立つ仕組みや制度としては、「オンライン会議ができるツール」について、「現在導入」「役に立つと思うもの」ともに選択割合が高かった。
- ・ 「現在導入」「役に立つと思うもの」両者の間で、もっともギャップが大きかったのは「リモートワークのための金銭的補助」である。18.0%が「現在導入」に対して、59.0%が「役に立つと思うもの」として選択していた。金銭的補助がないことへの不満は、図表 10 でも記載が多くあった。
- ・ 次にギャップが大きかったのは「労働時間よりも、仕事の成果がきちんと評価される仕組み・制度」である。25.8%が「現在導入」に対して、47.7%が「役に立つと思うもの」として選択していた。「労働時間が、正しく管理・評価される仕組み・制度」とあわせての導入の期待が見てとれる。

**図表 10 職場の信頼構築に役に立つ仕組みや制度**

テレワークで仕事を進める上での以下の仕組みや制度について、  
 あてはまるものをすべてお選びください。 〈複数選択/n=551/％〉  
 ①現在お勤めの会社で導入されているもの  
 ②仕事を円滑に進めたり、職場の信頼構築に役に立つと思うもの

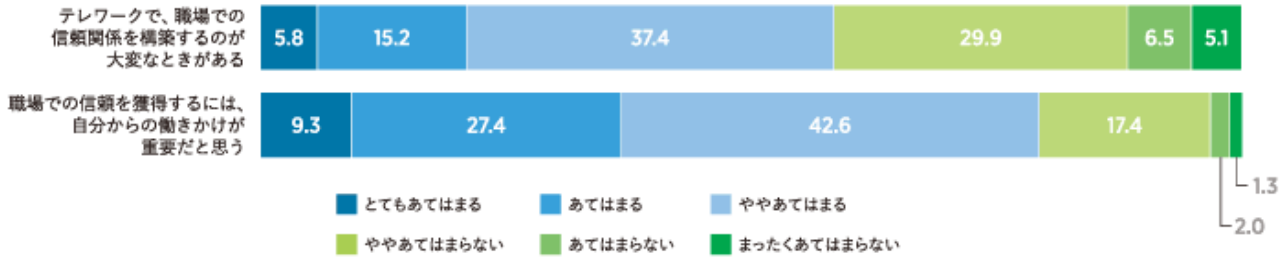


## ● 職場での信頼関係構築に関する働きかけ（図表 11）

- ・ 58.4%が「テレワークで、職場での信頼関係を構築するのが大変なときがある」と回答した。
- ・ 79.3%が「職場での信頼を獲得するには、自分からの働きかけが重要だと思う」と回答した。

図表 11 職場での信頼関係構築に関する働きかけ

以下の考えや行動は、職場での普段のあなたにどれくらいあてはまりますか。〈n=551/％〉



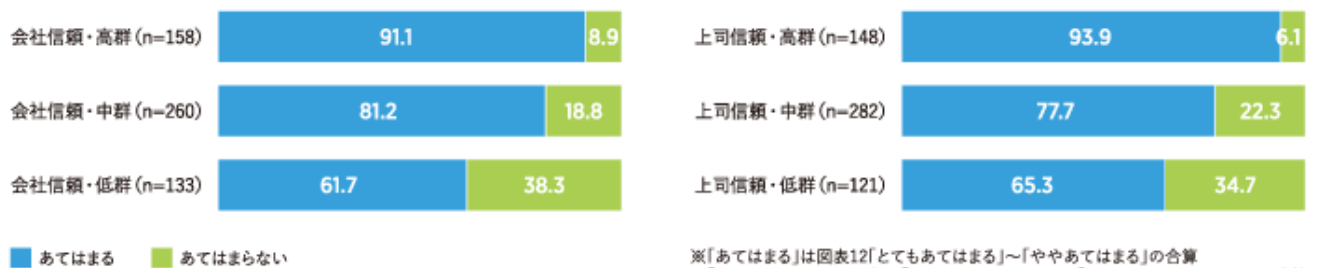
## ● 会社や上司への信頼別 職場での信頼関係構築に関する働きかけ（図表 12）

- ・ 「会社信頼・上司信頼の高群」ほど、「自分からの働きかけが重要だ」という回答の割合が高かった。

→会社や上司への信頼が醸成されている状態というのは、会社や上司の能力や配慮に対して、信頼を受動的に感じているだけでなく、自らも信頼獲得の必要性を認識して働きかけていることの相互作用の結果であることがうかがえる。

図表 12 会社や上司への信頼別 職場での信頼関係構築に関する働きかけ

「職場での信頼を獲得するには、自分からの働きかけが重要だと思う」への回答〈％〉



## ● 職場での信頼獲得のために意識していること（図表 13）

- ・ 「能力」の側面では、「成果」のアピール、「コミュニケーション」上の工夫、「主体性」を発揮した行動について多くのコメントがあった。もともと意識していたことに加えて、テレワークならではのコミュニケーション上の配慮や工夫、主体的な援助要請、学びの還元など、仕事内容は異なっても同じような心がけをしていることが散見された。
- ・ 「誠意」の側面での「配慮」「誠実・一貫性」に関する内容は、普段から意識していることが多く挙げられている印象だった。

図表 13 職場での信頼獲得のために意識していること

あなたが上司や職場の同僚から信頼されるために、意識して心がけていることはありますか。もともとやっていたこと、最近になって職場環境が変わって新たに意識して行っていることなど、ご自由にご記入ください。

※コメント欄の属性(業種/職務系統/年齢層)

カテゴリ		コメント
能力	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期限内での仕事の実施、要望に対して120%で応えること(その他サービス/事務/20代)</li> <li>・テレワークになったので、より、自分のやっていることを報告・アピールしている(IT/事務/40代)</li> <li>・仕事が時間内に終わるようにより意識するようになった(不動産/サービス/20代)</li> </ul>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の考えを明確にする。相手の気持ちを聞く機会を定期的にする(その他サービス/サービス/30代)</li> <li>・電話など口頭で確認や指示されたことも、なるべく文章で確認の連絡をするようにしている(その他サービス/営業/30代)</li> <li>・指示や確認事項には積極的に反応すること。発信しないと伝わらないから(IT/技術/40代)</li> <li>・テレワーク中なので、情報の共有を心がけている(機械・電機機器/事務/50代)</li> </ul>
	主体性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分で考え、考えた結果を伝え、それから分からないことがあれば聞く(飲食・宿泊/サービス/20代)</li> <li>・テレワークが中心となり意識しているのは、自身の経験から学んだことを組織にフィードバックすること(IT/技術/20代)</li> <li>・情報を意識的に発信し、共有するようにしている(化学/事務/30代)</li> </ul>
誠意	配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・声かけを積極的に行い、仕事ぶりについて褒めたりアドバイスをしたりする。目を配っていることを伝えられるように心がけている(専門サービス/サービス/30代)</li> <li>・先輩たちの質問や疑問に不安がないように、できる限り即対応、笑顔で教えてあげることが心がけている(金融/営業/30代)</li> <li>・その人のプライベートな環境や状況も考慮して働けるよう努力している(その他サービス/事務/40代)</li> </ul>
	誠実・一貫性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有言実行。周りへの細やかなフォローをして業務スピードが遅い人を手伝うこと(飲食・宿泊/サービス/30代)</li> <li>・間違ってることは間違っていると指摘する(金融/営業/30代)</li> <li>・嘘をつかない、その場だけ取り繕わない(建設/技術/40代)</li> <li>・締め切りに間に合わないなど話しにくいことも話す。自分の気持ちを正直に話す(IT/技術/20代)</li> <li>・仕事の期限を守る。一度注意されたことを二度間違えない。チャットの返信を早く(IT/技術/20代)</li> <li>・相手や気分によって態度を変えない(金融/事務/30代)</li> </ul>

## 4. 調査概要

**調査目的** テレワーク環境下における職場での信頼の実態について明らかにすること

### 調査対象

22～59歳の会社勤務の正社員  
※首都圏（1都3県）在住、役職は一般社員のみ  
※勤務先の従業員規模は300名以上、入社半年以上  
※性別、年齢層（20代～50代）が均等になるように回収  
※テレワーク（リモートワーク、在宅勤務）を「半年間、一度も行ったことがない」と回答した人を対象外とした

### 調査内容

会社・上司への信頼に関する現状、新型コロナウイルス感染症拡大前からの変化、会社・上司・職場・仕事の特徴、適応感など

**調査方法** インターネット調査

**実施時期** 2020年9月16日～18日

**有効回答数** 551名

### 回答者の属性

20代24.3%、30代24.3%、40代25.6%、50代25.8%（平均40.2歳）  
男性48.8%、女性51.2%  
製造業33.9%、非製造業66.1%  
従業員規模：300名以上1000名未満26.3%、1000名以上3000名未満20.5%、3000名以上5000名未満12.5%、5000名以上10000名未満11.6%、10000名以上29.0%  
職務系統：営業系22.1%、サービス系8.5%、事務系40.1%、技術系29.2%  
現在の勤務先への在籍期間：半年以上1年未満4.7%、1年以上3年未満11.1%、3年以上5年未満10.9%、5年以上10年未満23.2%、10年以上50.1%  
現在のテレワーク実施頻度：「ほぼ毎日」29.0%、「週の半分、隔週など、概ね月の半分程度」（以下、月の半分程度）24.9%、「月に数回程度」16.7%、「月に1回程度」3.8%、「数カ月に1回程度」3.1%、「緊急事態宣言前後には行っていたが現在行っていない」（以下、現在は行っていない）22.5%