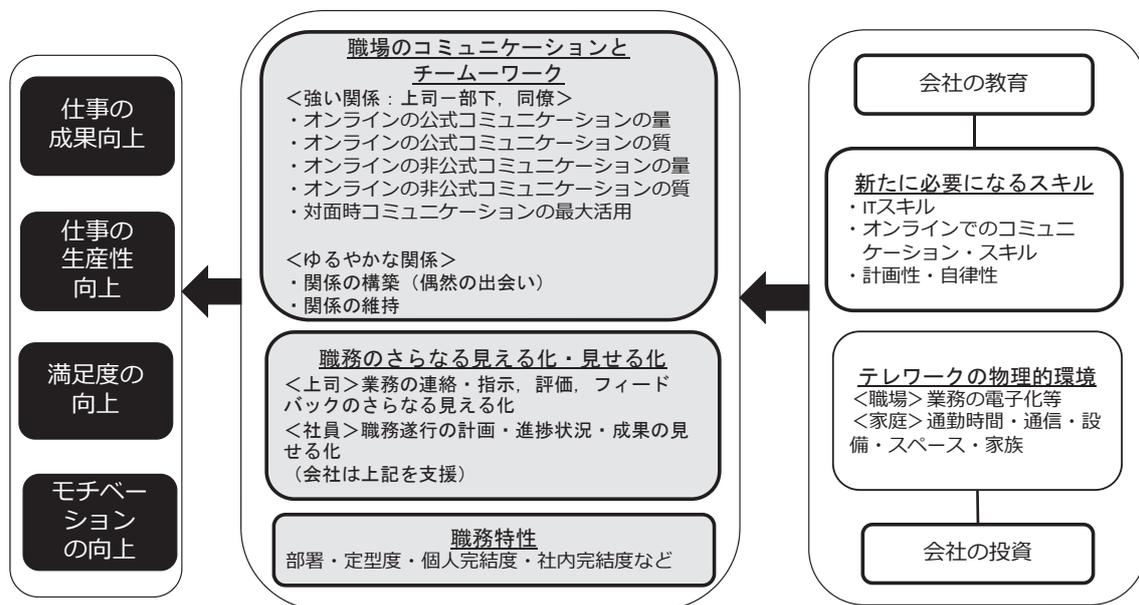


2) 調査のフレームワークと問題意識

① フレームワークの構築

調査実施にあたり、図 1-1 のようなフレームワークを作成した。仕事の「成果向上」「生産性向上」「満足度の向上」「モチベーションの向上」を、①「職場のコミュニケーションとチームワーク」、②「職務の見える化・見せる化」、③「職務特性」の3つの角度から探ることとした。また、テレワークで成果が上がるかどうかは、各従業員が持つスキルや、各従業員のテレワーク環境にも左右されることも考えられることから、それらの影響も計測することとした。

図 1-1 調査実施にあたってのフレームワーク



具体的には、テレワークの効果については、企業が関心を持つパフォーマンス面を、「仕事の成果向上」と「仕事の生産性向上」に分けて考えることとした。前者は、業務そのものを変化させるような工夫、創造的なアイデアなどを含み、後者は業務の時間短縮に関する指標である。従業員が関心を持つと思われる指標については、「満足度の向上」と「モチベーションの向上」をとりあげた。テレワークによってワーク・ライフ・バランスなどが向上するだけでは十分とはいえない。仕事に対するモチベーションが向上し、積極的に業務に取り組むことが、パフォーマンスにも影響を与えるためである。またテレワークによって、ストレスも発生する可能性も視野に入れて測定することとした。

テレワークの効果を向上させる要因は様々であるが、今回は上述のように3点に絞っている。テレワークで上司・部下間はもちろんのこと、同僚間でもコミュニケーションが減少し、それがチームワーク構築に影響を与えているのではないかと考えたため、コミュニケー

ションを中心に据えている。

またテレワークにおいては、上司は、部下の仕事が見えないことへの不安を抱え、部下の方も、上司にどのように評価されるかの不安を抱えているのではないかと想定し、職務の状況が見えるようになっていることと、自ら積極的に見せようとする姿勢が、テレワークの効果を向上させるのではないかと推測した。

またこれまでとは異なる「新しいコミュニケーションスキル」や「テレワークの物理的環境」がテレワークの効果に与える影響についても計測したいと考えた。企業に対して、新たなスキルの教育・研修実施や、環境を整備するための支援についての提案にも繋げられると考えたためである。

② フレームワーク構築にあたっての問題意識

フレームワーク構築の背景には、以下の5点の問題意識があった。

第一に、テレワークと対面の二項対立ではなく、どう補完するかに着目した。多くの職場にとって、テレワークと対面のハイブリッドが現実的である。テレワーク+対面で、今まで以上の効果・生産性をめざせるのではないかと考えたのである。ハイブリッドを追求することで、対面の場の最大限活用する示唆もだせる可能性がある。

また、テレワークに向く職務を明らかにすると同時に、テレワークの効果を高められる職務特性以外の要素を探る。テレワークが馴染みにくい職場においても、工夫できる点があるのではないかと考えたのである。

第二に、テレワークにおいても、対面の場と同様に、良好なコミュニケーションがよい人間関係・チームワーク構築につながると仮定し、オンラインでのコミュニケーションの量（頻度）や質（伝わりやすさ等）を計測しようと考えた。

第三に、上述のコミュニケーションに、非公式コミュニケーションを含めて探ることとした。対面の場では、職務に直接関連して伝達されるやりとり（公式コミュニケーションと呼ばれる）がある一方で、職務には直接関係しない従業員間の雑談や懇親の場でのやりとり（非公式コミュニケーション）もある。非公式コミュニケーションを通じて得た情報や人脈は、業務の遂行に影響することもあるため、業務で効果をあげる上で必要と考えられる。しかし、テレワークにおいては非公式なコミュニケーションがとりにくく、ましてや新型コロナウイルス感染拡大危機においては懇親の場も極度に減少していることから、このような問題意識を持った。

また非公式コミュニケーションに関連して、「ゆるやかな関係」のコミュニケーションにも着目した。ゆるやかな関係とは、現在の仕事で直接関わっている上司・同僚以外の他職場

の従業員とのコミュニケーションである。入社時であれば、通勤時や昼食時などにおいて、他職場の従業員ともささやかな会話を交わす機会があり、面識を広げ、社内の情報を収集することができていた。しかしテレワーク下では、そうした機会が極端に減少することが予想される。過去の学術研究では、こうしたゆるやかな関係を持つことで人々の幸福感が上昇することや、ゆるやかな関係の人から仕事に関わるような重要な情報がもたらされることが多いことがわかっている。

第四に、職務の見える化・見せる化を進めることで、上司・部下双方の不安が解消できて満足度ややりがいが向上するとともに、仕事の質や生産性も向上すると考えた。たとえばテレワーク下においても、業務の連絡・指示、評価、フィードバック等が明確・頻繁に行われていたり、職務遂行の計画・進捗状況・成果等を積極的にシェアしている職場では、チームワークが向上するのではないかと考えたのである。

第五に、テレワークでは新たなスキルが必要になるのではないかと予想した。IT 機器・ソフトウェアを使いこなすスキルはもちろんのこと、メールやチャットでのやりとりも増加すると予想されることから、文字で正確に伝えられる能力を持っていると望ましいであろう。また、迅速に返信する習慣をつけることでやりとりする相手を安心させたり、計画性や自律性をもって仕事を遂行するというスキルも必要かもしれない。

管理職においてはこれらに加えて、オンラインで指示・フィードバックを正確に適時に出したり、オンライン・対面のあわせ技でチームビルディングする力などが求められよう。テレワークにおいては、部下の監督・育成で管理職にかかる負担も大きいと考えたことから、部下がいる従業員に対しての質問項目も設定した。