

## 5) テレワーク従事者比率が高い職場の特徴

従業員のテレワークでの生産性は、年齢や IT スキルといった個人の資質によるものが大きいですが、一方で職場のテレワーク業務遂行のためのインフラや制度の確立や、集団としての文化的な側面が、テレワーク業務の遂行のしやすさに少なからず影響を及ぼしていると考えられる。本節では、回答者の職場におけるテレワーク従事者の割合の高さが、職場のテレワーク体制の構築に及ぼす影響について検討する。

本節では、「あなたの職場では、現在おおよそどれくらいの割合の従業員がテレワークに従事していますか。」という質問項目に、「ほとんど従事していない」「10%以下」「11～20%」「21～30%」「31～40%」「41～50%」「51%以上」という選択肢を用意して回答を求めた上で、表 3-5-1 に示されている 3 区分の職場のテレワーク比率を用いて、本要素と関連のありそうなほかの質問項目に関して、区分間で統計的に優位な差がみられるか否かの分析を行った。

表3-5-1 職場のテレワーク従事者比率の割合

	度数	比率
20%以下	371	34.97
21%以上50%未満	298	28.09
51%以上	392	36.95
合計	1061	100.00

まず、職場のテレワーク従事者の割合の高さは、どのような要因によって規定されているのかを検討するため、表 3-5-2 に示されているような職務特性とテレワーク従事者の割合との関係性について、一元配置分析を用いて調査した。このとき、用いた質問項目の尺度について、結果の見易さを重視し、他の項目とは真逆の意味を表す項目については逆転処理（リバーズ・コード）を行った。逆転処理を行った項目については表内で特記している。

表 3-5-2 は、職務特性に関連する質問項目について、職場のテレワーク従事者比率の 3 区分間で統計的に有意な差があるか否かを検討した結果を示している。本調査では、有意確率が 0.05 以下の場合に、3 区分間に統計的に有意な差が存在すると判断した。この結果、職場のテレワーク従事者比率の 3 区分間で差があるのは、「①私の仕事は、自分でスケジュールを決めやすい」「②私の職場では、テレワークか出社かをある程度自由に選択できる」「③私の担当業務は、テレワークをしにくい（逆転処理項目）」の 3 項目のみであった。これにより、必ずしも「共同作業が少ない」「定型業務である」職場が比較的テレワーク従事者比率が高いということではなく、テレワーク従事者比率の高い職場では、そういった作業を遠隔で実施できるようなんらかの工夫を施しているといえる。

一方で、第 3 章の 3 節で指摘したとおり、「自分でスケジュールを決めにくい仕事」「テレワークをしにくい担当業務」、あるいは「テレワークか出社かを選択しやすい職場」の場合、テレワークの浸透度は低いという結果が出ているため、扱う業務内容の差が職場のテレワーク従事者比率を左右する要因であり、テレワークを推進しやすい職場とそうでない職場が存在することを示している。図 3-5-1 および図 3-5-2 はそれぞれ、「私の担当業務は、テレワークをしにくい」または「私の職場では、テレワークか出社かをある程度自由に選択できる」という質問項目と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果を図示したものである。企業におけるテレワーク浸透率を高めるためには、その職場が「なぜテレワークしにくいのか」をきめ細かく探る必要があるといえよう。

表3-5-2 職務特性と職場のテレワーク従事者比率との統計的有意差の有無の関係性

	従事者比率	平均値	標準偏差	自由度	F値	有意確率
① 私の仕事は、自分でスケジュールを決めやすい	20%以下	3.59	1.02	2	7.90	0.00
	21%以上50%未満	3.70	1.02	1058		
	51%以上	3.88	0.97	1060		
② 私の仕事は、自分でやり方・進め方を決めやすい	20%以下	3.74	0.93	2	2.29	0.10
	21%以上50%未満	3.81	0.95	1058		
	51%以上	3.89	0.96	1060		
③ 私の仕事は、社外とのやりとりが欠かせない	20%以下	3.67	1.28	2	0.31	0.73
	21%以上50%未満	3.65	1.32	1058		
	51%以上	3.60	1.29	1060		
④ 私の仕事は、職場のメンバーとの共同作業が欠かせない	20%以下	3.95	1.04	2	0.02	0.98
	21%以上50%未満	3.96	1.03	1058		
	51%以上	3.94	1.06	1060		
⑤ 私の仕事の多くは、定型業務である	20%以下	2.37	1.15	2	0.59	0.55
	21%以上50%未満	2.41	1.14	1057		
	51%以上	2.32	1.06	1059		
⑥ 私の仕事は、アイデアの着想や発案が求められる	20%以下	3.73	1.03	2	1.84	0.16
	21%以上50%未満	3.78	1.05	1058		
	51%以上	3.86	0.93	1060		
⑦ 私の職場では、テレワークか出社かをある程度自由に選択できる	20%以下	3.44	1.29	2	91.05	0.00
	21%以上50%未満	4.16	0.81	1058		
	51%以上	4.42	0.89	1060		
⑧ 私の担当業務は、テレワークをしにくい (R)	20%以下	2.84	1.21	2	124.62	0.00
	21%以上50%未満	3.53	1.20	1057		
	51%以上	4.14	1.00	1059	7.90	

注：質問項目に (R) 表記のあるものは、逆転処理を用いたうえで分析を行っている。

図3-5-1 「私の担当業務は、テレワークをしにくい」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果

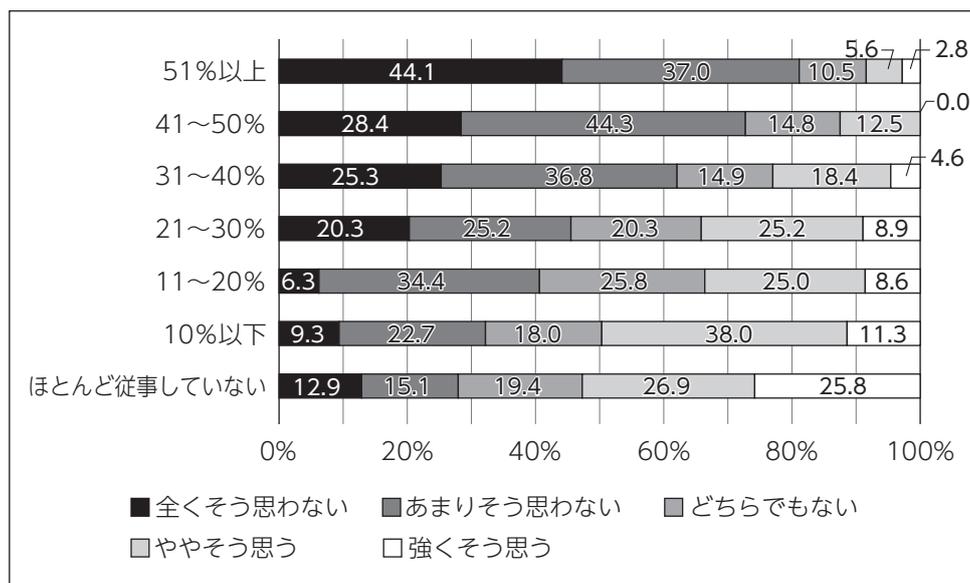
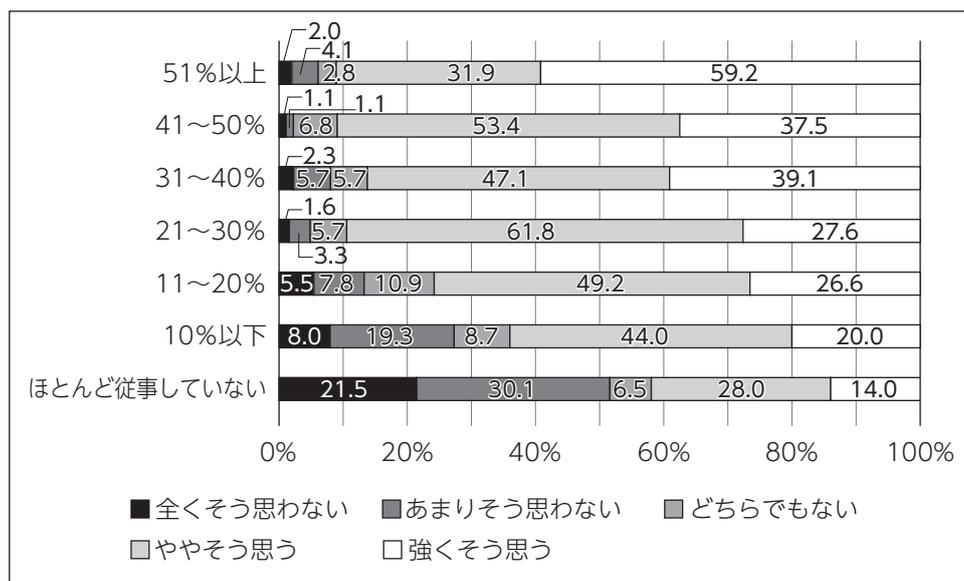


図3-5-2 「私の職場では、テレワークか出社かをある程度自由に選択できる」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果



次に、職場のテレワーク従事者の割合の高さが、テレワークに従事する従業員の生産性や満足度・モチベーションに及ぼす影響について検討する。表 3-5-3 は、従業員のテレワーク中の生産性に関する質問項目について、職場のテレワーク従事者比率の 3 区分間で統計的に有意な差があるかを検証した結果を示している。

テレワーク従事者比率が高い職場ほど、「アイデアの着想・発案の生産性」「3人以上の共同作業の生産性」について、テレワーク時のほうが出勤時よりも高いという結果が出た。これは、テレワークが浸透していない職場ほど、アイデアの着想・発案の生産性と、3人以上の共同作業の生産性は、出勤時の方が高いと感じる人が多い傾向にあることを示している。テレワークが浸透している職場では、創造性の高い業務や共同作業をオンラインで行うノウハウが共有されていると考えられる。また、「テレワークにおいては、総じて仕事の成果が上がる」という質問項目でも、テレワーク従事者比率が高い職場ほど、テレワークの生産性や満足度が出勤を上回るという結果が出た。テレワークが浸透している職場では、テレワークのノウハウが十分共有されており、業務への支障がでにくいためであると予想される。図 3-5-3 と図 3-5-4 はそれぞれ、「出勤時とテレワーク時で、アイデアの着想・発案の生産性は、どちらが高いですか」ないし「テレワークにおいては、総じて仕事の成果が上がる」と職場のテレワーク従事者比率ごとのクロス集計の結果を図示したものである。

同じく表 3-5-3 で、「仕事の満足度」「仕事のモチベーション」についても、テレワーク従事者比率が高い職場ほど、テレワーク時のほうが出勤時よりも高いと回答した人が多いことが示された。テレワークが浸透している職場では、回答者のテレワーク経験も比較的多く、テレワーク時と出勤時の満足度・モチベーションの比較ができていると予想され、その上でテレワーク時の満足度やモチベーションが高いと回答している。第 3 章 4 節で指摘したように、仕事に対する満足度やモチベーションは対面でのコミュニケーションを通じて向上するが、テレワークが浸透している職場では、テレワークに従事する従業員とのコミュニケーション方法が確立されており、テレワークによるデメリットをある程度軽減することができていると考えられる。また、後述するように、テレワークが浸透している職場では、自分がテレワークに従事することによる同僚や上司への気兼ねや負い目の感情を抱きにくいという結果も出ており、それが結果的にテレワークに対する不満を軽減していると考えられる。

一方で、入社時とテレワーク時で、「定型業務の生産性」については、職場のテレワーク従事者比率の高さによる差は見られず、また「テレワークにおいては、総じて仕事はかどる」にも同様の傾向がみられた。定型業務の遂行には、入社時とテレワーク時とで作業のプロセスが大きく変化せず、共同作業や創造性が求められる仕事と比較すると多くのコミュニケーションを必要としないため、このような結果が出たと推察できる。

表3-5-3 仕事の生産性、満足度、モチベーションと職場のテレワーク従事者比率との統計的有意差の有無の関係性

	従事者比率	平均値	標準偏差	自由度	F値	有意確率
① 入社時とテレワーク時で、アイデアの着想・発案の生産性は、どちらが高いですか	20%以下	-0.16	0.89	2	4.21	0.02
	21%以上50%未満	-0.04	0.89	1057		
	51%以上	0.02	0.84	1059		
② 入社時とテレワーク時で、定型業務の生産性は、どちらが高いですか	20%以下	0.19	1.12	2	1.98	0.14
	21%以上50%未満	0.19	1.08	1058		
	51%以上	0.32	1.02	1060		
③ 入社時とテレワーク時で、3人以上の共同作業の生産性は、どちらが高いですか	20%以下	-1.12	0.80	2	9.33	0.00
	21%以上50%未満	-1.01	0.79	1058		
	51%以上	-0.86	0.83	1060		
④ 入社時とテレワーク時で、仕事の満足度はどちらが高いですか	20%以下	-0.30	0.93	2	12.62	0.00
	21%以上50%未満	-0.14	0.94	1058		
	51%以上	0.04	0.97	1060		
⑤ 入社時とテレワーク時で、仕事のモチベーションはどちらが高いですか	20%以下	-0.35	0.93	2	5.22	0.01
	21%以上50%未満	-0.24	0.91	1058		
	51%以上	-0.13	0.94	1060		
⑥ テレワークにおいては、総じて仕事の成果が上がる	20%以下	2.87	0.90	2	13.54	0.00
	21%以上50%未満	3.03	0.89	1058		
	51%以上	3.20	0.87	1060		
⑦ テレワークにおいては、総じて仕事はかどる	20%以下	3.15	0.98	2	1.85	0.16
	21%以上50%未満	3.22	0.97	1058		
	51%以上	3.28	0.91	1060	4.21	

図3-5-3 「入社時とテレワーク時で、アイデアの着想・発案の生産性は、どちらが高いですか」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果

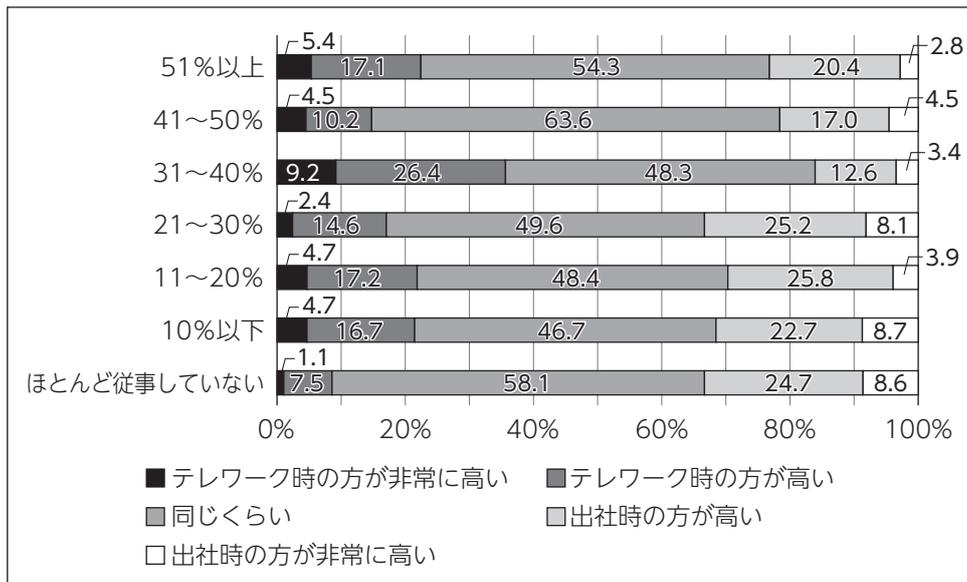
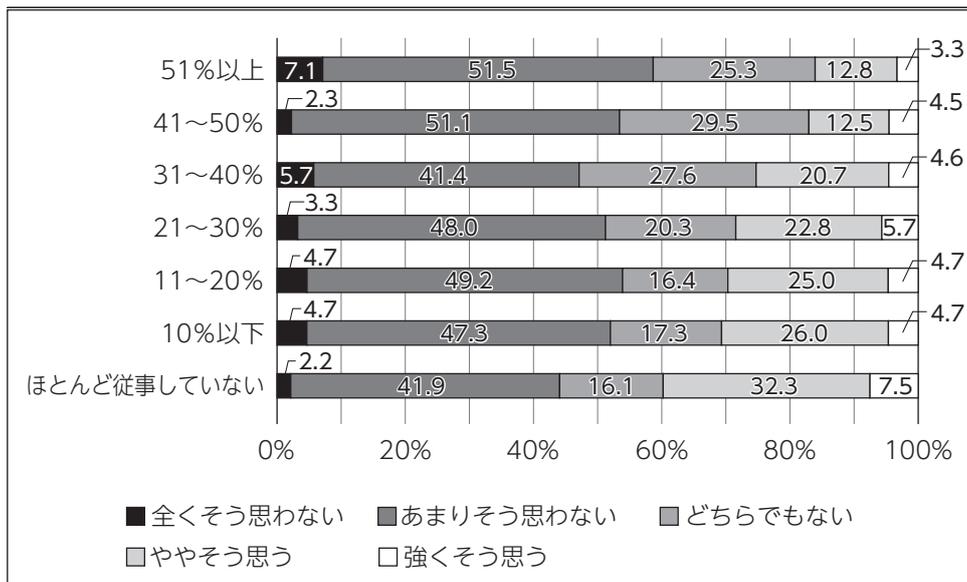


図3-5-4 「テレワークにおいては、総じて仕事の成果が上がる」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果



テレワークに従事する際、自分が上司や同僚にどう思われているかや、テレワークに従事することに対する職場の雰囲気は、従業員が抱くテレワークに対する満足度やモチベーションに影響する要因の一つであると考えられる。ここでは、表3-5-4にあるような、テレワークの際に職場の上司や同僚に対して感じる気兼ねや負い目に関する従業員の感情面に関する質問項目について、テレワークが普及している職場とそうでない職場とで状況が異なるのか、分析していく。

表 3-5-4 より、職場のメンバーに対する気兼ねや負い目の感情に関する質問項目すべてにおいて、テレワーク従事者比率が高い職場ほど、そういった感情を持ちにくいという結果が出た。テレワーク従事者比率が高い職場では、「みんながローテーションでテレワークをしている」状況があり、また多くの従業員がその状況に納得しているため、従業員同士のテレワーク従事に対する理解が深まっているといえ、従業員にはその環境に対する安心感が確立されていると考えられる。これらのことから、テレワーク従事者比率が高い職場ほど、テレワークをする順番や頻度について従業員が納得していれば、テレワークを行う同僚同士で不満をもつ人は少なくなる。図 3-5-5、図 3-5-6 および図 3-5-7 は、それぞれ「テレワークをすると、上司や同僚から相談しにくいと思われそうである」「テレワークをすると、入社する上司や同僚の負担が増加しそうである」「入社時は、テレワークをする同僚の仕事をカバーしなければならないから不満である」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果を図示したものである。

表3-5-4 職場メンバーへの気兼ね、負い目の感情と職場のテレワーク従事者比率との統計的有意差の有無の関係性

	従事者比率	平均値	標準偏差	自由度	F 値	有意確率
⑯ テレワークをすると、上司や同僚から相談しにくいと思われそうである	20%以下	3.01	1.08	2	21.06	0.00
	21%以上50%未満	3.32	1.09	1057		
	51%以上	3.52	1.09	1059		
⑰ テレワークをすると、上司や同僚から仕事を頼みにくいと思われそうである	20%以下	3.14	1.09	2	23.93	0.00
	21%以上50%未満	3.37	1.09	1057		
	51%以上	3.67	1.04	1059		
⑱ テレワークをすると、上司や同僚から仕事をサボっていると思われそうである	20%以下	3.16	1.10	2	14.98	0.00
	21%以上50%未満	3.47	1.12	1057		
	51%以上	3.59	1.11	1059		
⑲ テレワークをすると、入社する上司や同僚の負担が増加しそうである	20%以下	2.84	1.07	2	35.66	0.00
	21%以上50%未満	3.26	1.17	1057		
	51%以上	3.51	1.11	1059	21.06	
⑳ 入社時は、テレワークをする同僚の仕事をカバーしなければならないから不満である	20%以下	3.53	1.05	2	20.30	0.00
	21%以上50%未満	3.82	1.02	1057		
	51%以上	4.00	1.00	1059		

図3-5-5 「テレワークをすると、上司や同僚から相談しにくいと思われる」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果

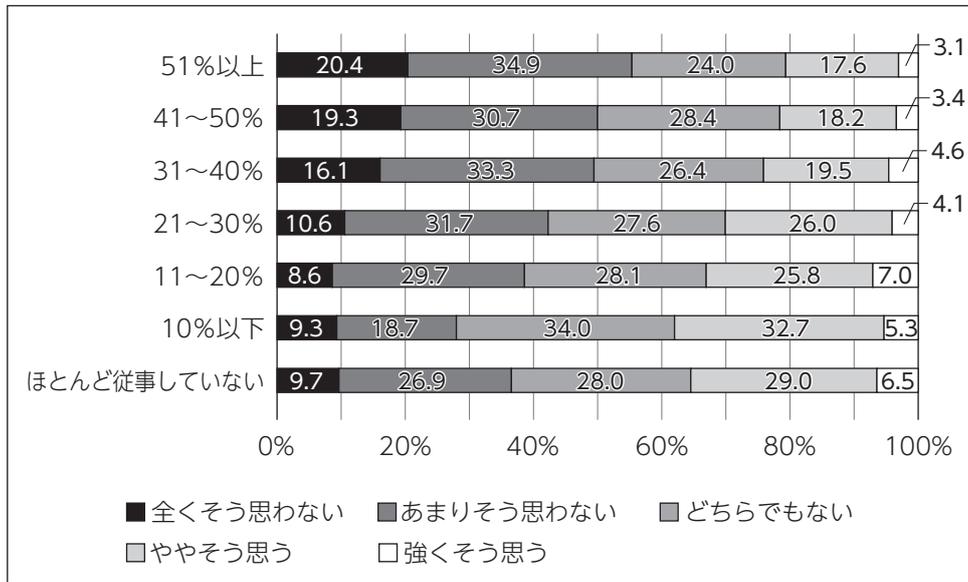


図3-5-6 「テレワークをすると、出社する上司や同僚の負担が増加しそうである」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果

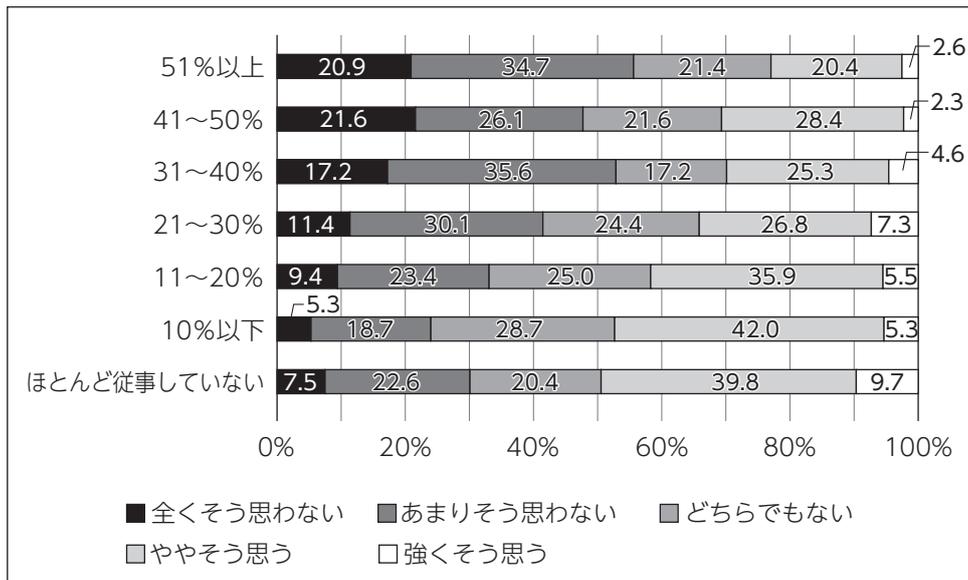
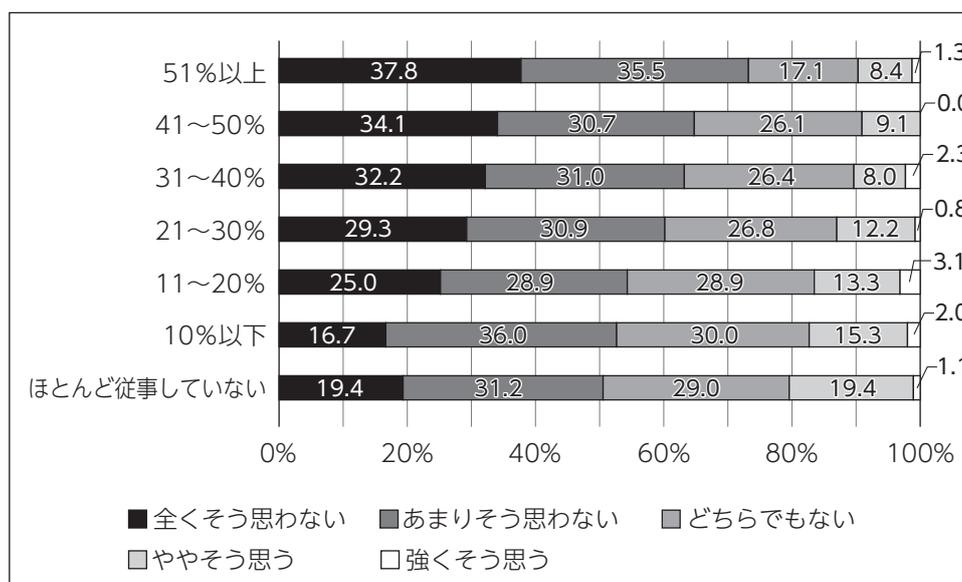


図3-5-7 「出社時は、テレワークをする同僚の仕事のカバーしなければならないから不満である」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果



引き続き、職場におけるテレワークの浸透が、テレワークに従事する従業員の感情面に及ぼす影響について分析していく。次に着目したのは、表 3-5-5 に示されるような、テレワークに従事することで従業員のキャリアパスや教育を受ける機会、待遇等に悪影響が及ぶのではないかという不安に関する項目と、テレワークの従事者比率との関係性である。

表 3-5-5 より、こういった不安の感情に関する質問項目のすべてにおいて、テレワーク従事者比率が高い職場ほど、そういった感情を持ちにくい、または軽減されるという結果が出た。テレワーク従事者比率が高い職場では、教育を受ける機会や、責任のある仕事を任せてもらえる機会の損失や、昇進や昇給、人事異動の希望に関する不都合といった、キャリアパスに対する不安は低いという結果が出た。職場の多くの従業員が、同等の条件でテレワークに従事していることで、自分一人だけが不利益を被っているという感情を抱きにくいためであろう。

図 3-5-8 と図 3-5-9 はそれぞれ、「テレワークをすると、誰かから仕事について教えてもらえる機会を逃しそうである」「テレワークをすると、昇進や昇給に差し支えそうである」の質問項目と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果を図示している。

表3-5-5 自身のキャリアパスへの不安と職場のテレワーク従事者比率との統計的有意差の有無の関係性

	従事者比率	平均値	標準偏差	自由度	F値	有意確率
②② テレワークをすると、誰かから仕事について教えてもらえる機会を逃しそうである	20%以下	2.64	1.05	2	8.78	0.00
	21%以上50%未満	2.98	1.21	1057		
	51%以上	2.93	1.22	1059		
②③ テレワークをすると、責任のある仕事を任せてもらえなくなりそうである	20%以下	3.45	1.01	2	17.67	0.00
	21%以上50%未満	3.78	0.96	1057		
	51%以上	3.87	1.03	1059		
②④ テレワークをすると、昇進や昇給に差し支えそうである	20%以下	3.61	1.01	2	8.15	0.00
	21%以上50%未満	3.88	0.99	1057		
	51%以上	3.87	1.07	1059		
②⑤ テレワークをすると、人事異動の希望が通りにくくなりそうである	20%以下	3.73	0.95	2	4.43	0.01
	21%以上50%未満	3.94	0.99	1056		
	51%以上	3.91	1.04	1058	8.78	

図3-5-8 「テレワークをすると、誰かから仕事について教えてもらえる機会を逃しそうである」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果

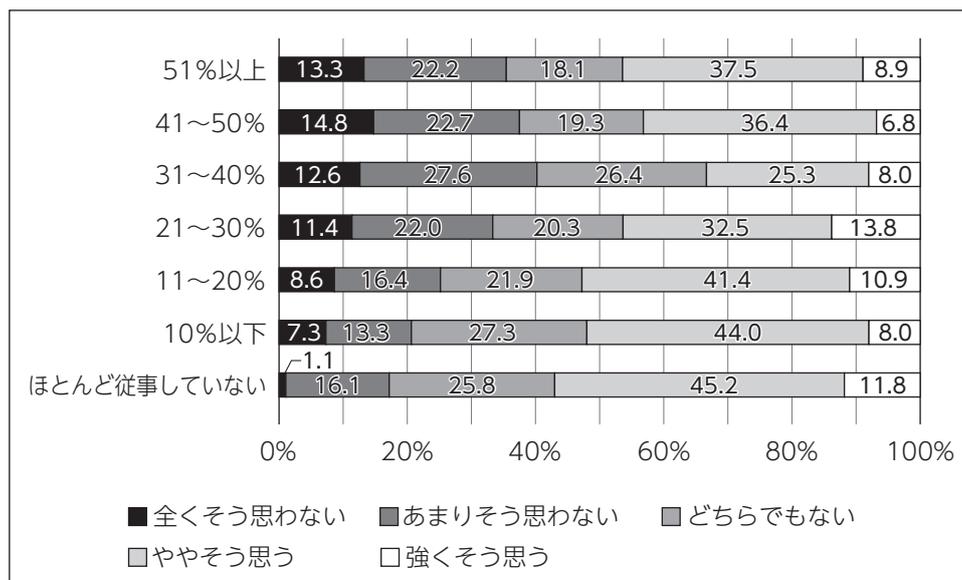
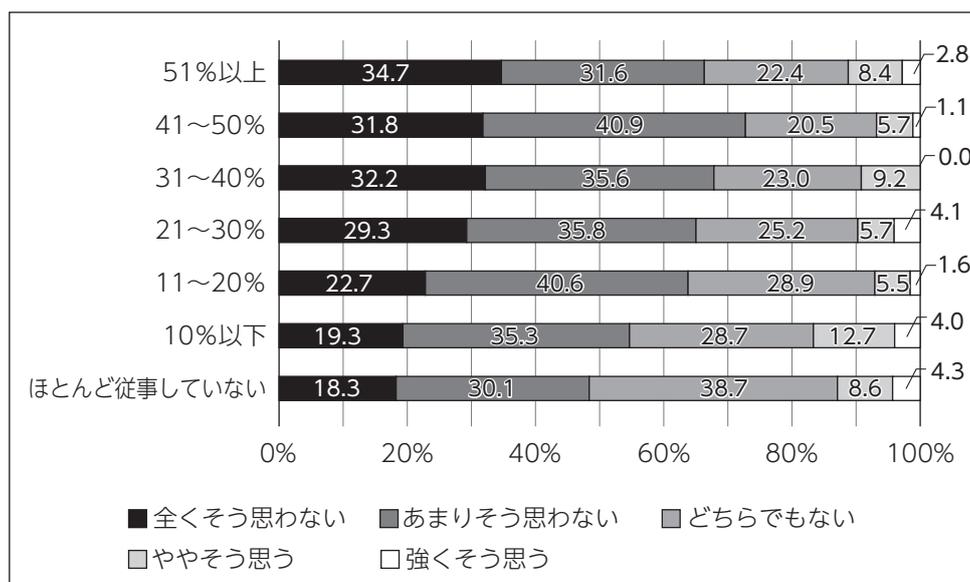


図3-5-9 「テレワークをすると、昇進や昇給に差し支えそうである」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果



最後に、職場のテレワーク従事者比率が、対面のコミュニケーションに対する職場の文化や個人の価値観、に及ぼす影響について分析する。職場における対面コミュニケーション重視の価値観は、従業員自身や上司、同僚のテレワークに対する満足度やモチベーションに影響する一要因であると考えられる。

表 3-5-6 の結果から、「②⑥私の職場は、対面を重視しすぎである」「②⑦対面・オンライン併用の会議は、できる限り対面で参加したい」といった、「対面重視」の文化が根付く職場ほど、テレワーク浸透度は低いという結果が出た。テレワークを推進する際に、このような価値観の根付く職場では、その価値観を変化させることが最大の障壁となるであろう。このように、業務内容だけではなく、職場の文化や雰囲気も、テレワークの浸透度に影響するといえる。図 3-5-10 および図 3-5-11 は、「私の職場は、対面を重視しすぎである」、「対面・オンライン併用の会議は、できる限り対面で参加したい」の質問項目と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果を図示している。

また、図 3-5-12 「理想のテレワーク従事時間比率」についても、テレワークの従事者比率の3区分間で差があり、本項目については特に平均値に大きく差が出た。テレワーク従事者比率が高い職場ほど、テレワークの時間の増加を希望している一方で、テレワークの浸透度が低い職場では、テレワークの時間は短いほうが良いと回答している。テレワークに慣れている従業員や、テレワークを推進する文化があるほど、テレワーク率向上への期待が高く、テレワーク比率が低くてもよいと感じている人は少なくなる。企業によるテレワークの体制のバックアップや、従業員に対する待遇上のフォローが整備されており、従業員間のテレ

ワークに対する理解が深まっている職場ほど、従業員は今後のテレワークの浸透に期待を  
していることがわかる。

表3-5-6 テレワークに対する職場の文化や個人の価値観と職場のテレワーク従事者比率  
との統計的有意差の有無の関係性

	従事者比率	平均値	標準偏差	自由度	F 値	有意確率
②⑥ 私の職場は、対面を重視しすぎである	20%以下	3.16	1.05	69.346	64.24	0.00
	21%以上50%未満	3.63	1.02	1.079		
	51%以上	4.02	1.00			
②⑦ 対面・オンライン併用の会議は、できる限り対面で参加したい	20%以下	2.91	1.11	26.350	20.62	0.00
	21%以上50%未満	3.15	1.03	1.278		
	51%以上	3.44	0.98	69.346		
②⑧ あなたにとってのテレワークと出社の理想の時間配分は、テレワークが何割か教えてください	20%以下	3.84	2.32	2	110.30	0.00
	21%以上50%未満	5.05	2.43	1049		
	51%以上	6.35	2.26	1051		

図3-5-10 「私の職場は、対面を重視しすぎである」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果

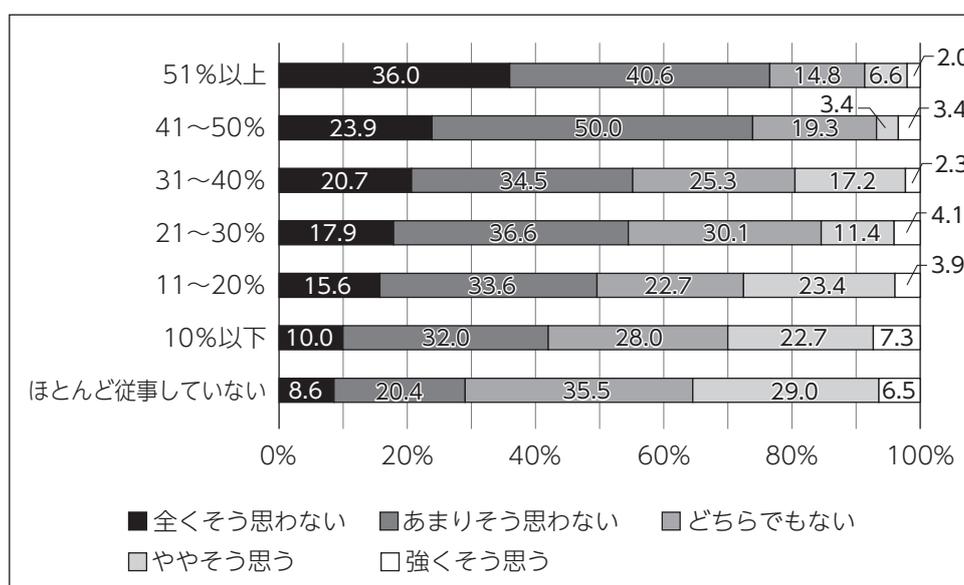


図3-5-11 「対面・オンライン併用の会議は、できる限り対面で参加したい」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果

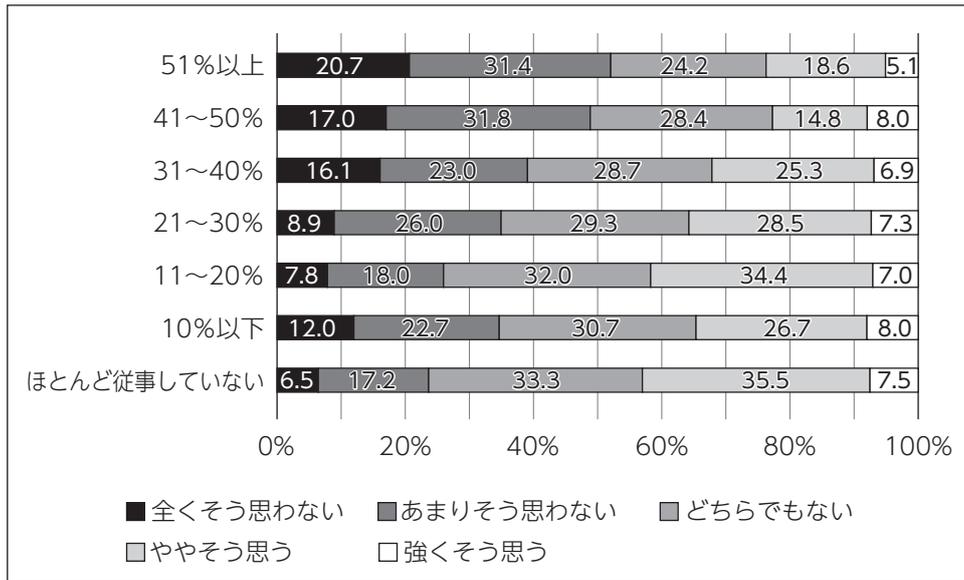


図3-5-12 「あなたにとってのテレワークと出社の理想の時間配分は、テレワークが何割か教えてください」と職場のテレワーク従事者比率のクロス集計の結果

