

### 3) 上司とテレワークの効果

出社時も、上司と部下の良好な関係は仕事のパフォーマンスややりがいに影響を与える。しかしテレワークで物理的な位置関係が離れている状況では、考えていること・やっていることが互いに把握しにくいことから、関係構築・維持が難しくなり、テレワークの効果が下がる可能性がある。たとえば、テレワークで業務のプロセスがなかなか見えない中で、上司による評価に不安を持ち、満足度が低下するかもしれない。

そこで効果との関係を見るために、上司による評価に関連しては「テレワーク時の私の成果を、上司は適切に評価している」「テレワーク時の私の意欲や努力を、上司は適切に評価している」という質問項目をとりあげた。またテレワークでは、対面時と異なり即時に指示を確認しにくいことから、上司の部下への明確な指示に関連して「上司はテレワーク時に、明確な指示を出してくれる」「上司はテレワーク時に、適切なフィードバックを返してくれる」「テレワーク時の上司からのレスポンスは早い」という質問項目をとりあげた（表 4-3-1）。

さらに、自由記述回答では「上司がテレワークに積極的でない」といった意見があったことから、上司のテレワーク積極性について、「上司はオンラインでも、職場交流の機会を積極的に設けている」「上司は、テレワークに必要な情報機器やアプリケーションに慣れるのが早い」「上司は、テレワークの導入に積極的である」という質問項目をとりあげた。

一方で、コミュニケーションが双方向で成立することを考えると、上司から部下への働きかけだけでなく、部下から上司への働きかけも重要であろう。そこで、「テレワーク時の上司や同僚からの問いかけに、すぐ返事をするようにしている」「テレワーク時に、自分の仕事の計画を、上司にシェアしている」「テレワーク時に、仕事の成果を、上司に適宜報告している」、といった部下から上司への報告・シェアに関する質問項目についても分析した。

表 4-3-1 をみると、ほとんどの質問項目が「仕事の成果」「仕事の生産性」と大きく関係していることがわかる。しかし、「上司による適切な評価」は、モチベーションに関係すると想定していたが、関係はみられなかった。興味深いのは、「部下から上司への報告・シェア」が、満足度・仕事の成果・仕事の生産性と関係していることである。テレワークの効果を上げる上で、上司だけに着目するのではなく、部下からのアクションにも目を向ける必要があることがわかる。

表4-3-1 上司とテレワークの効果

		満足度	モチベーション	仕事の成果	仕事の生産性
上司による評価の適切さ	テレワーク時の私の成果を、上司は適切に評価している			0.17***	0.11***
	テレワーク時の私の意欲や努力を、上司は適切に評価している			0.13***	0.11***
上司の部下への明確な指示	上司はテレワーク時に、明確な指示を出してくれる	0.07**		0.15***	0.11***
	上司はテレワーク時に、適切なフィードバックを返してくれる	0.08**		0.14***	0.14***
	テレワーク時の上司からのレスポンスは早い			0.10**	0.09***
上司のテレワーク積極性	上司はオンラインでも、職場交流の機会を積極的に設けている			0.12***	0.09*
	上司は、テレワークに必要な情報機器やアプリケーションに慣れるのが早い			0.06*	0.07*
	上司は、テレワークの導入に積極的である	0.07**		0.12***	0.08**
部下から上司への報告・シェア	テレワーク時の上司や同僚からの問いかけに、すぐ返事をするようにしている	0.07*		0.15***	0.18***
	テレワーク時に、自分の仕事の計画を、上司にシェアしている	0.09**		0.10**	0.07*
	テレワーク時に、仕事の成果を、上司に適宜報告している	0.13***	0.08**	0.14***	0.14***

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$