

2020 年 5 月 19 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の影響で急遽テレワークを導入した企業やビジネスパーソン必見！ 緊急的な導入で影響を受けるワーク・ライフ・バランスやマネジメントの改善方法も明らかに **テレワーク実態調査 結果を発表（後編）**

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）組織行動研究所は、従業員規模 300 名以上の企業に勤務する、終日・半日・一部業務のみの少なくともいずれか 1 つの形態のテレワーク経験がある一般社員 664 名、管理職 253 名に「テレワーク緊急実態調査」を実施し、**【テレワークの「ワークの質」「ライフの質」「業務ストレス」への影響と改善要因】【テレワーク環境下で、感謝や助け合いといった協働志向のケア的なコミュニケーションを促す方法】**など、調査結果から見える実態について公表しました。詳細は 5 月 18 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/0000000851/) からご参照いただけます。今回は前編・後編に分かれた発表となり、前編では「テレワーク環境下において、管理職が不安に感じていること・逆に機会と感じていること」「テレワーク環境下でビジネスパーソンに必要なスキルと、それがすでに身に付けられているかどうか」などについて公表しており、こちらの URL

(https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000846/) からご覧いただけます。

1. 調査実施の背景

2020 年 4 月は、働き方改革関連法が本格的に施行され、時間外労働規制の中小企業への拡大、ならびに大企業における同一労働同一賃金が適用されるタイミングでした。しかし今となっては、誰も想定しなかった要因によって、「働き方改革」がかつてないスピードで進展しています。「テレワーク（リモートワーク、在宅勤務）」の導入拡大は特筆されるべき変化の代表格であると同時に、さまざまな事情や懸念から「働き方」を変えられずにいる方々も大勢いらっしゃいます。本調査によって、テレワークの実態が少しでも明らかになることで、社会における適用範囲が広がることにも期待したいと考えています。

また、テレワークは、オフィス以外の場所を選択できる働き方ですが、実のところ、変化するのは働く場所だけではなくありません。テレワーク環境においては、オフィスという空間が促したり補ったりしていたもの、例えば、意思疎通や人とのつながりの実感、自律やセルフマネジメントの実感、安定した日常と所属の実感などがぽっかりと抜け落ちることとなります。本調査は、そのような「これまで当たり前のものとして確かにあったのに、失われてしまったもの」に光を当てることを通じて、「働き方改革」が個人や組織に促す心理的な改革への理解を深めることも目的としています。

2. 結果のポイント

- テレワーク環境下で、ワーク・ライフ・バランスはどう変化したかについて、1 番多かったのは「変化しない」タイプで 40.3%、次いで多かったのは「ライフの質のみ向上」するタイプで 21.0%【図表 1】
- 「テレワークの習熟度」が、テレワーク環境下でのワーク・ライフ・バランスに影響を及ぼすことが明らかに【図表 2】

テレワーク歴が長く現在の実施頻度も高い群では、「ワークの質・ライフの質が共に向上、業務ストレス減少」タイプが増える。一方、テレワーク歴が浅く現在の実施頻度が高い群では、「ワークの質・ライフの質が共に低下」タイプが多くなり、この群には、新型コロナウイルス感染症対策のため、経験も準備もない中、急遽テレワークを余儀なくされている方たちが多く含まれていることが予想される。

●習熟度以外で、テレワークの「ワークの質」「ライフの質」を改善する要因は、大きく以下 4 つ【図 5】

- ① 本人による「達成状態を描く」「自らゴールを設定する」「前提を見直す」等のセルフマネジメント
- ② 管理職層による「自律的な職務設計」
本人の工夫に任せる部分があり、仕事の全体像や責任・成果が明確であること
- ③ 管理職層による自律支援型のマネジメント
部下が自律的に働けるよう必要な情報を提供し仕事を任せたり、部下の心の支えになろうとしたりするマネジメント
- ④ 主として人事部が行う「柔軟性志向の HRM (Human Resource Management) *」
異動配置を通じた幅広い能力開発や、異動後の迅速な活躍に資する経営情報の開示など

*人的資源管理、人材マネジメントなどと訳され、人材を経営資源として捉え、有効活用するための仕組みを体系的に構築・運用することを意味する。具体的には企業戦略を実現するために必要な人的資源の需要を予測し、予測に基づいた採用、教育・育成、配置を行う。さらに配置した人材を動機付けていくための人事制度も含まれ、一般的には HRM の多くは人事部の業務となる。

●テレワーク環境下で、感謝や助け合いといった協働志向のケア的なコミュニケーションを支えているのは、「管理職のきめ細かいマネジメント」「柔軟性志向の HRM」【図表 6】

感謝や助け合いなどのコミュニケーションが「管理職のきめ細かいマネジメント」に支えられているという結果から、管理職の業務負荷の高まりが懸念される。その結果、組織における協働が滞ることも推測される。「柔軟性志向の HRM」も、一般社員・管理職いずれにおいても上位であり、幅広いスキルを身に着けることを意図した異動配置や情報開示のポリシーが、協働志向コミュニケーションを支えている可能性が見られた。

3. 組織行動研究所のコメント

■テレワークがあぶりだすマネジャー依存の限界と、自律・協働志向組織への転換

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所
主任研究員 藤澤 理恵



テレワークにおける、ワークの質やライフの質の向上、業務ストレスのマネジメントには「慣れ」の要素があることがわかりました。いま、少し辛い思いをしている方も、環境が整い経験が増えることで状況は改善し、テレワークのメリットも享受できるようになりそうです。

他方で、テレワークの環境下で希薄になりがちな仕事上での人とのつながりは、マネジャーによるきめ細かなケア、そして業務負荷の上昇によって担保されている状況が浮かび上がりました。マネジャーが協働の「ハブ（結節点）」となる組織構造は、これまでは、対面・一律の業務環境に助けられて成立していました。

しかし、これからは、多様化していく働き方を駆使しながら、複雑さや不確実さを増す事業環境に向き合うという、ある意味過酷な環境において、協働を生み出す必要があります。マネジャーまかせ、マネジャー依存のままでは立ち行きません。

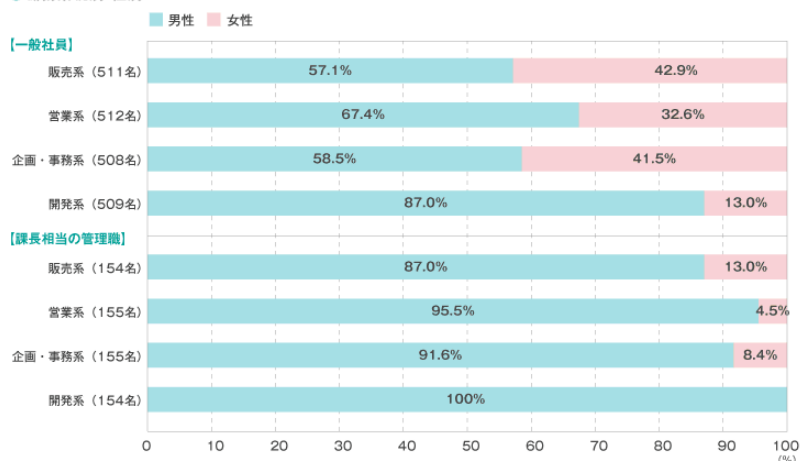
新しい組織づくりのヒントになりそうなのが、「柔軟性志向の HRM (人的資源管理)」、「自律的な職務設計」、「自律支援型マネジメント」です。個々人の「セルフマネジメント」や、従業員の間の「協働志向コミュニケーション」は、一朝一夕には育ちません。個人の幅広い能力開発に投資したり、日ごろから経営情報を開示したりすること。従業員が自分で判断できるような業務の与え方を工夫し、マネジメントスタイルを自律支援型に変革すること。そのような環境づくりがあってはじめて、従業員一人ひとりが、組織に協働を生み出すような行動を主体的にとるようになるといっても言い過ぎではないでしょう。

4. 調査結果

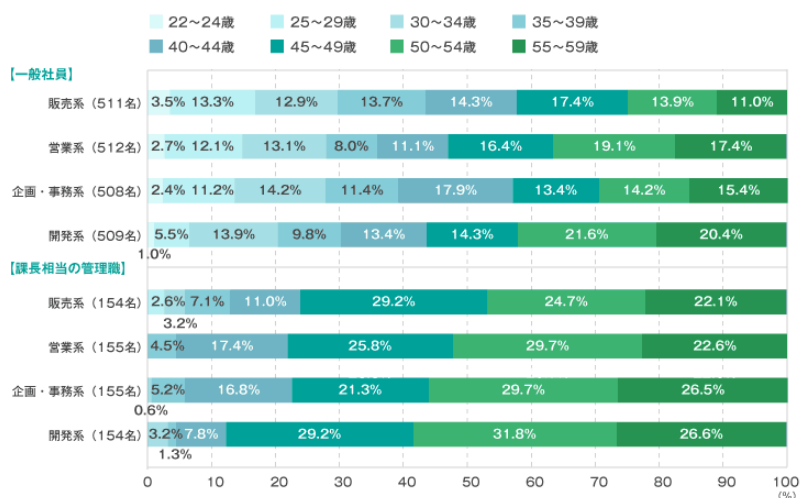
※調査対象は、従業員規模 300 名以上の企業に勤務する一般社員と、部下をもつ課長相当の管理職
 ※「働き方改革」の実態調査という目的から、所属している企業で「働き方改革」の取り組みが行われている、または働き方に何らかの変化を感じている人が調査対象
 ※販売系／営業系／企画・事務系／開発系の 4 つの職務系統が均等になるように回答を収集

職務系統別の属性分布

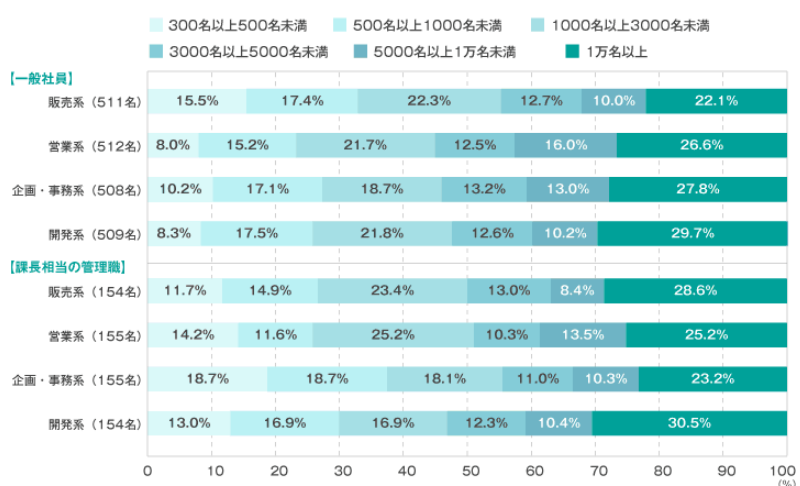
●職務系統別 性別



●職務系統別 年齢階層



●職務系統別 企業規模

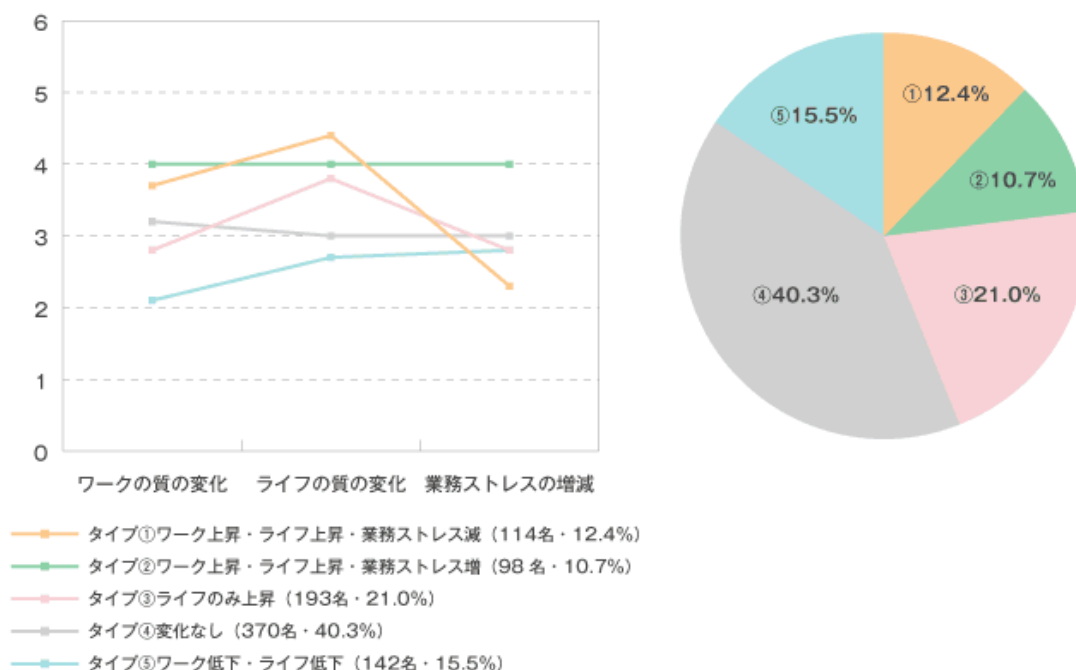


●テレワーク環境下で、ワーク・ライフ・バランスはどう変化したか

テレワーク環境下におけるワーク・ライフ・バランスの変化のパターンの可視化のため、テレワーク経験者における、テレワーク下の変化の3因子※1「ワークの質の変化」「ライフの質の変化」「業務ストレスの増減」の組み合わせに、5タイプの変化パターンを見出しました。※2（図表 1）

※1 探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）による ※2 クラスター分析による

図表 1 テレワーク環境下のワーク・ライフの質と業務ストレスの変化タイプ



ワークの質の変化	アイディアや企画の質
	業務や作業の能率・効率
	仕事への責任感や成果への意識
	会社に対する、好意的・肯定的な感情（感謝、貢献意欲、誇りなど）
ライフの質の変化	自身の身体的な健康度
	自身の精神的な健康度
	生活の質や家族との関係性の質
業務ストレスの増減	会社に対する、批判的・否定的な感情（怒り、反感、諦めなど）
	仕事に関連するストレス
	人から話しかけられて仕事を中断する頻度
	仕事のプロセスや成果が適正に評価されないのではという不安
	さびしさや疎外感を感じる気持ち

5点…高まる・増える、4点…やや高まる・増える、3点…変わらない、2点…やや低下する・減る、1点…低下する・減る

結果のポイントは以下のとおりです。

<4 割は、ワークの質・ライフの質・業務ストレスともに変化しない>

- ・最も多かったのは、3 因子がいずれも変化しないパターン（タイプ④）で 40.3%
- ・続いて、多い順に「ライフの質のみ向上」（タイプ③）で 21.0%、「ワークの質・ライフの質が共に低下、業務ストレスは変化なし」（タイプ⑤）で 15.5%、「ワークの質・ライフの質が共に向上、業務ストレス減少」（タイプ①）で 12.4%、「ワークの質・ライフの質が共に向上、業務ストレス増加」（タイプ②）で 10.7% という結果に

<「ワークの質の向上」は、「ライフの質の向上」とセット>

- ・企画の質や作業効率、仕事への責任感や会社への好意的な感情などの「ワークの質の向上」が見られるのは、タイプ①（12.4%）とタイプ②（10.7%）で、合わせて 23.1%
- ・タイプ①と②はいずれも、心身の健康や家族との関係性などの「ライフの質の向上」も併せて見られ、いわゆる「ワーク・ライフ・エンリッチメント（相互充実）」が生じている
- ・タイプ①では業務ストレスが大きく減少しているが、タイプ②では増加しており、タイプ②は「ワーク・ライフ・エンリッチメント（相互充実）」でありながら、かつ、「ワーク・ライフ・コンフリクト（葛藤）」も生じている
- ・「ワークの質が向上し、ライフの質が低下する」というタイプは、典型的には見出されなかった

<「ライフの質」が改善しても、「ワークの質」「業務ストレス」が改善しないことがある>

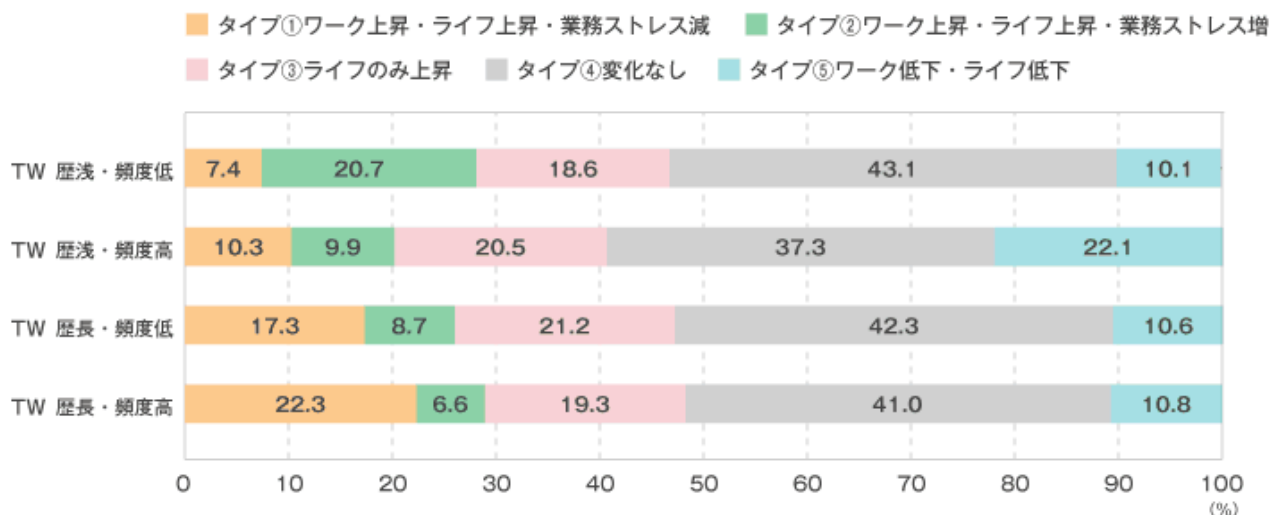
- ・「ライフの質」だけが向上し、その他の変化がないタイプ③が 21.0%
- ・タイプ⑤は、「ワークの質」「ライフの質」のいずれも低下

⇒テレワークにおいて、オフィスワークとの違いを感じずに仕事生活や個人的生活を送ることができる人が 4 割いることが分かりました。他方、仕事生活と個人的生活のいずれも質的に向上するワーク・ライフ・エンリッチメント（相互充実）を経験する人は 2 割強いるものの、その半数弱は業務ストレスも高まっていました。また、「ライフの質」のみ向上して「ワークの質」「業務ストレス」はオフィスと変わらない人も 2 割強いることも分かりました。さらに、ワークとライフの質がいずれも低下し、生活全体の活性度が低下する人も 1 割強存在することが明らかになりました。

●「テレワークの習熟度」が、テレワーク環境下でのワーク・ライフ・バランスに影響を及ぼす

本調査からは、このような変化が「テレワークの習熟度」に影響を受ける側面が見出されたので、以下の郡分けをし、図表 1 で見たワーク・ライフ・バランス変化の 5 タイプと合わせ、分布を明らかにしました。
(図表 2)

図表 2 テレワーク歴と現在の実施頻度別 ワーク・ライフ・バランスの変化タイプの分布



- ※①TW 歴浅・頻度低：テレワーク歴が半年未満、現在の実施頻度が月に 1 回以下
 ②TW 歴浅・頻度高：テレワーク歴が半年未満、現在の実施頻度が月に 2 回以上
 ③TW 歴長・頻度低：テレワーク歴が半年以上、現在の実施頻度が月に 1 回以下
 ④TW 歴長・頻度高：テレワーク歴が半年以上、現在の実施頻度が月に 2 回以上

結果のポイントは以下のとおりです。

<テレワーク歴・頻度によって、ワーク・ライフ・バランス変化タイプの分布が異なる>

- ・「ワークの質・ライフの質が共に向上、業務ストレス減少」（タイプ①）の出現率は、「④TW 歴長・頻度高」「③TW 歴長・頻度低」「②TW 歴浅・頻度高」「①TW 歴浅・頻度低」の順で高くなる。反対に、「ワークの質・ライフの質が共に向上、業務ストレス増加」（タイプ②）の出現率は、この順で減少する
- ・「②TW 歴浅・頻度高」群においては、「ワークの質・ライフの質が共に低下、業務ストレスは変化なし」（タイプ⑤）の出現率が高い

⇒通勤やオフィス勤務に関連する何らかの理由で、業務の生産性や個人的な生活の質に改善の余地があった人々にとっては、テレワーク環境は、業務の生産性も個人的生活の質も高める要因となり得ることが示唆されました。ただ、図表 1 で、ワーク・ライフ・エンリッチメント（相互充実）を経験する人の半分は、業務ストレスも高まることが分かり、**テレワーク環境に慣れないうちは業務ストレスも高まることもあるようです。しかし、時間が経過することや経験が増すことによって、業務ストレスを減少させるスキルが身についたり、環境が整っていったりすることが推測されます。**

また、「②TW 歴浅・頻度高」群には、新型コロナウイルス感染症対策のため、経験も準備もない中、急遽テレワークを余儀なくされている方たちが多く含まれており、「ワークの質・ライフの質が共に低下、業務ストレスは変化なし」（タイプ⑤）の出現率が高い結果となりました。そのような方たちの状況も、徐々に慣れていくことで改善すると考えられます。

●時間経過や経験の増加以外による、テレワークの「ワークの質」「ライフの質」「業務ストレスの大きさ」の改善要因

<分析方法>

図表 2 から、テレワークは時間経過や経験の増加により「ワークの質」「ライフの質」「業務ストレスの大きさ」が次第に改善されていくことが示唆されました。それ以外の要因がないか、5 つの観点〔①セルフマネジメント ②管理職のマネジメント ③外部環境 ④組織特性 ⑤職務の特性〕から分析しました。

①セルフマネジメント

テレワーク環境での先行研究もある Houghton & Neck(2002)のセルフリーダーシップ尺度（Self-Leadership Questionnaire）※3 を翻訳して検証に用いました。5 つの要素のうち、「達成状態を描く」「自らゴールを設定する」「前提を見直す」の 3 要素 9 項目を測定し（図表 3）、9 項目の平均点を分析に用いました。

※3 Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire. Journal of Managerial psychology Vol. 17(8), 672-691.

図表 3 セルフマネジメントの測定項目

達成状態を描く	実際に業務を行う前に、頭のなかで達成状態を思い描くことがよくある
	困難に直面したときは、それを克服した状態を思い描くようにしている
	実際に困難に直面する前に、それらへの対処法を頭のなかでリハーサルする
自らゴールを設定する	業務について、意識的に目標を設定するようにしている
	自分で設定した具体的な目標に向かって仕事をしている
	達成したい目標についてよく考える
前提を見直す	問題が起きたときは、自分の考えが正しいかを自己評価するようにしている
	他者と意見が異なるときには、自分の思考の前提を打ち明けるようにしている
	自分の信念や思考の前提について、考え、見直すようにしている

6 点…とてもあてはまる、5 点…あてはまる、4 点…ややあてはまる
 3 点…ややあてはまらない、2 点…あてはまらない、1 点…まったくあてはまらない

②管理職のマネジメント

一般社員には直属上司の、管理職には自身のマネジメントスタイルを回答してもらい、「直接支援型マネジメント」として 3 項目をオリジナルで、「自律支援型マネジメント」として 4 項目を中原（2010）※4 を参考にして作成しました。2 つのマネジメントスタイルは相関係数※5 0.74 と強い相関を示しており、いずれも部下に関心に向けるマネジメント行動という点では共通しているようです。

※4 中原 淳（2010）『職場学習論』東京大学出版会。

※5 2 つの変数の一方が増えるともう一方も増えるといった連動する傾向がある関係を示す数値で、一般に 0.2～0.4 で弱い相関、0.4～0.7 で中程度の相関とされる

図表 4 管理職のマネジメントスタイル

直接支援型 マネジメント	部下が仕事を進めるために、きめ細かな指示をする
	部下の様子をなるべく直に見て、業務指導・育成する
	部下の様子をなるべく直に見て、モチベーションをケアする
自律支援型 マネジメント	部下が、自律的に働けるよう任せる
	部下の仕事に必要な情報を提供する
	部下が、自分自身を振り返る機会を与える
	部下の、心の支えとなろうとする

6点…とてもあてはまる、5点…あてはまる、4点…ややあてはまる
 3点…ややあてはまらない、2点…あてはまらない、1点…まったくあてはまらない

- ③外部環境「市場環境の厳しさ（3項目）」
- ④組織特性「人材不足（2項目）」「大企業病傾向（5項目）」「柔軟性志向のHRM（9項目）」
- ⑤職務特性「自律的な職務設計（9項目）」「職務の相互依存性（2項目）」

以上から、外部環境から本人行動までのどの要素がテレワークに影響しているかを分析しました。

その結果を、それぞれのテレワーク下の「ワークの質の変化」「ライフの質の変化」「業務ストレスの増減」との相関係数が大きい順に並べました。（図表 5）

図表 5 ワーク・ライフの質と業務ストレスの変化に関連する要因

●相関係数ランキング(一般社員)

「ワークの質の変化」との相関		「ライフの質の変化」との相関		「業務ストレスの増減」との相関	
1位 7 セルフマネジメント	.364**	5 自律的な職務設計	.309**	6 職務の相互依存性	.254**
2位 5 自律的な職務設計	.311**	7 セルフマネジメント	.264**	9 直接支援型マネジメント	.230**
3位 4 柔軟性志向のHRM	.290**	8 自律支援型マネジメント	.232**	3 大企業病傾向	.200**
6 職務の相互依存性	.278**	4 柔軟性志向のHRM	.175**	8 自律支援型マネジメント	.179**
9 直接支援型マネジメント	.268**	9 直接支援型マネジメント	.154**	4 柔軟性志向のHRM	.177**
8 自律支援型マネジメント	.215**	6 職務の相互依存性	.133**	7 セルフマネジメント	.176**
1 市場環境の厳しさ	.152**	3 大企業病傾向	.117**	2 人材不足	.155**
2 人材不足	.109**	2 人材不足	.089*	1 市場環境の厳しさ	.089*
3 大企業病傾向	.095*	1 市場環境の厳しさ	.086*	5 自律的な職務設計	.079*

●相関係数ランキング(管理職)

「ワークの質の変化」との相関		「ライフの質の変化」との相関		「業務ストレスの増減」との相関	
1位 4 柔軟性志向のHRM	.391**	4 柔軟性志向のHRM	.331**	6 職務の相互依存性	.278**
2位 7 セルフマネジメント	.333**	5 自律的な職務設計	.328**	9 直接支援型マネジメント	.165**
3位 5 自律的な職務設計	.289**	7 セルフマネジメント	.259**	3 大企業病傾向	.141*
8 自律支援型マネジメント	.252**	8 自律支援型マネジメント	.254**	2 人材不足	.134*
9 直接支援型マネジメント	.226**	9 直接支援型マネジメント	.197**	1 市場環境の厳しさ	.123
6 職務の相互依存性	.124*	1 市場環境の厳しさ	.093	4 柔軟性志向のHRM	.110
1 市場環境の厳しさ	.114	6 職務の相互依存性	.060	7 セルフマネジメント	.109
3 大企業病傾向	.016	3 大企業病傾向	.030	5 自律的な職務設計	.054
2 人材不足	-.065	2 人材不足	-.108	8 自律支援型マネジメント	.012

■ 外部環境・組織特性 ■ 職務特性 ■ 上司のマネジメント行動（管理職は自身の行動） ■ セルフマネジメント

**... 1% 水準、*... 5% 水準で統計的に有意（両側）

結果のポイントは以下のとおりです。

＜「ワークの質」の向上に関係があるもの＞

- ・一般社員では、「セルフマネジメント (.364)」「自律的な職務設計 (.311)」「柔軟性志向の HRM (.290)」の順で相関関係が見られた
- ・管理職では、「柔軟性志向の HRM (.391)」「セルフマネジメント (.333)」「自律的な職務設計 (.289)」の順で相関関係が見られた

＜「ライフの質」の向上に関係があるもの＞

- ・一般社員では、「自律的な職務設計 (.309)」「セルフマネジメント (.264)」「自律支援型マネジメント (.232)」の順で相関関係が見られた
- ・管理職では、「柔軟性志向の HRM (.331)」「自律的な職務設計 (.328)」「セルフマネジメント (.259)」の順で相関関係が見られた

＜業務ストレスの増減に関係があるもの＞

- ・一般社員では、「職務の相互依存性 (.254)」「直接支援型マネジメント (.230)」「大企業病傾向 (.200)」の順で相関関係が見られた
- ・管理職では、「職務の相互依存性 (.278)」「直接支援型マネジメント (.165)」「大企業病傾向 (.141)」の順で相関関係が見られた

⇒「達成状態を描く」「自らゴールを設定する」「前提を見直す」といったセルフマネジメントは、ワークの質、ライフの質ともに影響を及ぼすことが分かり、また、本人の工夫に任せる部分があり仕事の全体像や責任・成果が明確な「自律的な職務設計」も重要であることが明らかになりました。さらに、異動配置を通じた幅広い能力開発や、異動後の迅速な活躍に資する経営情報の開示などのポリシーをもつ「柔軟性志向の HRM」が、特に管理職のワーク・ライフの向上に関係している。幅広い適応力のある人材づくりを組織で担保することが、テレワーク環境下での個人のワーク・ライフの質を向上させる可能性が示唆されました。

一方、テレワーク下の業務ストレスに関連するのは、チームメンバーと互いに業務の進捗が影響し合う「職務の相互依存性」、ルールや制約の多さ、内向きだったり受け身だったりする仕事姿勢を示す「大企業病傾向」という結果となりました。非対面・非集合の業務環境で生産性と健康を高めるには、責任範囲を明確にしながら、チームや組織全体の成果に主体的に関心を向け合うような、「自律」と「つながり」を意識した職務の再設計が重要と考えられます。

また、自律支援型マネジメントと直接支援型マネジメントは、いずれもワークとライフの質的向上に関連があることが分かりました。自律できるように仕事を任せながら情緒的・情動的な支援をするマネジメントも、きめ細かい指示・指導やモチベーション管理をするマネジメントも、非対面・非集合の環境下で業務を前に進める支えになっているようです。しかし、業務ストレスの観点から見ると、直接接点を持って支援するきめ細やかなマネジメントスタイルは、部下のみならず管理職自身の負担も大きい可能性がうかがえました。職務の再設計と併せて、マネジメントスタイルも自律とつながりの支援をするスタイルに変革していく意義が示唆されます。

●テレワーク環境下で有効な「ケア的コミュニケーション方法」とは

感謝や助け合いといった、協働志向のケア的なコミュニケーションは、テレワーク下のどのような環境に支えられているのかを明らかにするために、マネジメント環境（図表 5 と同様に「外部環境」「組織特性」「職務特性」「上司のマネジメントスタイル」「セルフマネジメント」）・インフラ環境（通信インフラやコミュニケーションツールなどの利用と習熟）と、協働志向的なコミュニケーションの変化との相関係数が大きい順に並べました。（図表 6、7）

図表 6 協働志向コミュニケーションの変化に関連する要因（マネジメント環境）

●相関係数ランキング

一般社員			管理職		
1位	9 直接支援型マネジメント	.301**	4 柔軟性志向のHRM		.362**
2位	4 柔軟性志向のHRM	.297**	9 直接支援型マネジメント		.212**
3位	6 職務の相互依存性	.280**	7 セルフマネジメント		.166**
	8 自律支援型マネジメント	.234**	2 人材不足		.149*
	7 セルフマネジメント	.192**	8 自律支援型マネジメント		.147*
	2 人材不足	.182**	5 自律的な職務設計		.106
	5 自律的な職務設計	.163**	6 職務の相互依存性		.091
	1 市場環境の厳しさ	.041	1 市場環境の厳しさ		.071
	3 大企業病傾向	-.012	3 大企業病傾向		-.050

■ 外部環境・組織特性 ■ 職務特性 ■ 上司のマネジメント行動（管理職は自身の行動） ■ セルフマネジメント

**... 1% 水準、*... 5% 水準で統計的に有意（両側）

協働志向 コミュニケーションの 変化	ちょっとした問題や困りごとの相談
	雑談や思いつきレベルのアイデアの共有
	感謝の言葉をかけたり、かけられたりする機会
	同僚と、お互いの仕事の進捗を気にかけて、助け合う機会
	上司への報告・連絡・相談の機会

5 点…増える、4 点…やや増える、3 点…変わらない、2 点…やや減る、1 点…減る

図表 7 協働志向コミュニケーションの変化に関連する要因（インフラ環境）

●相関係数ランキング

一般社員			管理職	
1位	5 管理職の負担が高すぎて、業務遂行に支障がある	.308**	1 ビデオや音声での会話	.144*
2位	7 オフィスに居る人に業務が偏り、不公平感が生じている	.206**		
3位	4 通信回線・セキュリティ・パソコンなど、インフラやツールの整備が不十分なので、業務遂行に支障がある	.163**		
	8 テレワークで利用するコミュニケーションツールに未習熟な人がいるため、業務遂行に支障がある	.160**	5 管理職の負担が高すぎて、業務遂行に支障がある	.119
	1 ビデオや音声での会話	.143**	7 オフィスに居る人に業務が偏り、不公平感が生じている	.074
	6 テレワークを利用できる人と、できない人がいて、不公平感が生じている	.117**	4 通信回線・セキュリティ・パソコンなど、インフラやツールの整備が不十分なので、業務遂行に支障がある	.068
	3 チャットなどの同時性の高いテキストコミュニケーション	.091*	2 メールなどでの情報共有	.053
	2 メールなどでの情報共有	.010	3 チャットなどの同時性の高いテキストコミュニケーション	.038
			8 テレワークで利用するコミュニケーションツールに未習熟な人がいるため、業務遂行に支障がある	.026
			6 テレワークを利用できる人と、できない人がいて、不公平感が生じている	-.008

■ 代替的コミュニケーション手段の利用 ■ インフラやツールの整備や利用者の習熟度 ■ テレワークによる業務の偏りや不公平感

**... 1% 水準、*... 5% 水準で統計的に有意（両側）

結果のポイントは以下のとおりです。

<協働志向コミュニケーションの増加に関連があるもの>

○「外部環境」「組織特性」「職務特性」「上司のマネジメントスタイル」「セルフマネジメント」

- ・一般社員では、「直接支援型のマネジメント（.301）」「柔軟性志向の HRM（.297）」「職務の相互依存性（.280）」の順で相関関係が見られた
- ・管理職では、「柔軟性志向の HRM（.362）」「直接支援型のマネジメント（.212）」「セルフマネジメント（.166）」の順で相関関係が見られた

○通信インフラやコミュニケーションツールなどの利用と習熟

- ・一般社員では、「管理職の負荷の高さ（.308）」「オフィスに居る人への業務の偏り（.206）」「通信回線等のインフラやツールの未整備（.163）」の順で相関関係が見られた
- ・管理職では、「ビデオや音声での会話（.144）」のみ、統計的に有意な相関関係が見られた

⇒**直接支援型のきめ細かいマネジメントスタイルが、一般社員・管理職いずれでも上位となり、管理職が協働志向コミュニケーションのハブ（結節点）となっていて、協働志向コミュニケーションは、いうなれば管理職の業務負荷と引き換えに促進されていることがうかがえました。**裏を返せば、管理職の業務負荷が高まり続ければ、協働志向コミュニケーションが滞ることも推測されます。管理職がハブになるマネジメントや業務設計が、非対面・非集合の環境下においては、いわゆる「ボトルネック」状態を生んでしまう可能性が示唆されました。

また、「柔軟性志向の HRM」も、一般社員・管理職いずれにおいても上位であり、幅広いスキルを身に付けることを意図した異動配置や情報開示のポリシーが、協働志向コミュニケーションを支えている可能性が示唆されました。

5. 調査概要

テレワーク緊急実態調査 調査概要

調査対象	22～59歳の会社勤務の正社員 ※役職は管理職（課長相当・部下あり）と一般社員 ※勤務先の従業員規模は300名以上 ※職務系統（販売系／営業系／企画・事務系／開発系）がそれぞれ均等になるように回収 ※勤務先企業における「働き方改革」について、「会社の明確な方針として取り組まれている」「会社としての明確な方針はないが、労働時間削減が進んだり、働き方の選択肢が増えてきていると感じる」と回答した人
調査内容	テレワーク（自宅、サテライトオフィス、カフェなど、勤務先オフィス以外の場所で業務をすること）に関する実態調査 ・テレワーク利用経験（有無、開始時期、場所、頻度） ・テレワークによる仕事や職場、自身に対する影響 ・テレワークにおけるコミュニケーションの特徴 ・テレワークにおいて必要度が高まるスキル ・テレワークで仕事をする部下のマネジメントに対する考え（管理職のみ）など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2020年3月26日～28日
有効回答数	管理職（課長相当・部下あり）618名 一般社員2040名
回答者の属性	製造業31.7%、非製造業68.3% 従業員規模：300名以上500名未満11.4%、500名以上1000名未満16.5%、1000名以上3000名未満21.1%、3000名以上5000名未満12.5%、5000名以上10000名未満11.9%、10000名以上26.6% 性別：男性73.6%、女性26.4% 年齢：22～24歳1.8%、25～29歳8.2%、30～34歳10.8%、35～39歳9.3%、40～44歳14.0%、45～49歳17.9%、50～54歳19.9%、55～59歳18.0%