

第4節 テレワーク時の仕事の進め方に関する課題について

- テレワークではビデオ・音声、テキストによるコミュニケーションの方法が増える者が約半数以上であり、コミュニケーションの内容においても、上司への仕事に関する報告は増える者と減る者が同程度である一方、それ以外の雑談やアイデアの共有、感謝の言葉をかけるといった内容は減る者が多くなっている

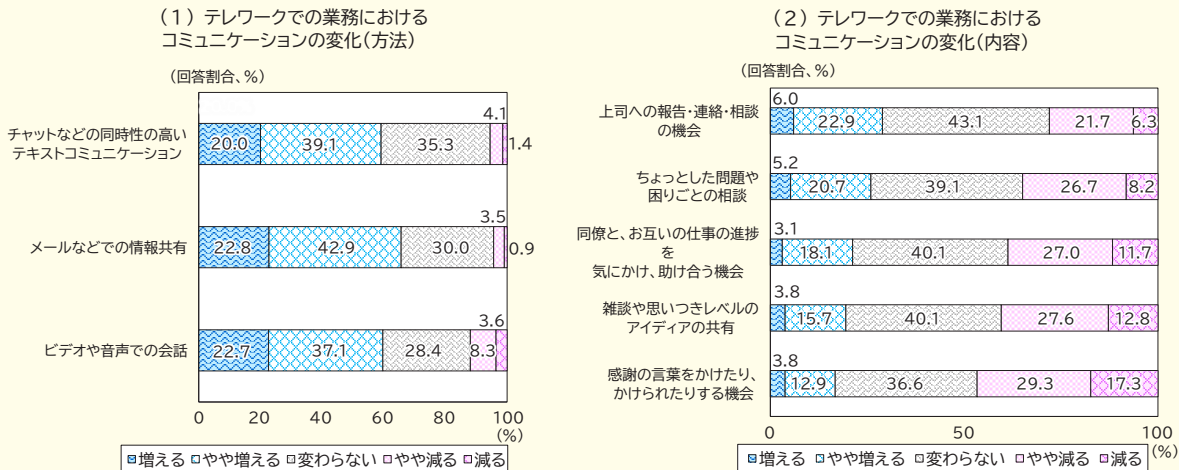
第4節では、「テレワーク時の仕事の進め方」に関する課題についてみていく。これまでの分析で、テレワークを実施する際の労働者が感じるデメリットとして「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」という回答が多いことや、テレワークの定着に向けた企業の課題として「報告・相談や社内調整・連携等、出社した方がスムーズだから」という回答が多いことをみた。このように多くの企業や労働者がテレワーク時のコミュニケーションについて課題と感じている状況を踏まえ、まず、テレワークで仕事をする際の業務上のコミュニケーションがオフィスで仕事をする場合と比較してどのように変化するのかについてみてみる。

第2-(2)-24図⁹の(1)により、テレワークで業務をする際のコミュニケーションの方法及び内容の変化についてみると、コミュニケーションの方法では、約6割の労働者が、ビデオや音声での会話や、メール、チャットなど文字によるコミュニケーションの機会が増えているとしている。続いて、同図の(2)より、コミュニケーションの内容についてみると、「上司への報告・連絡・相談の機会」は「増える」と「減る」の割合が同程度である一方、それ以外の「ちょっとした問題や困りごとの相談」「同僚とお互いの仕事の進捗を気にかけて、助け合う機会」「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」については、「減る」が「増える」を上回っている。このように、テレワークの際には、こうした仕事に直接関係する報告・連絡・相談やそれ以外の雑談等も含め、全般的にコミュニケーションの機会が減る者が一定の割合で存在していることが分かる。

9 本分析においては、(株)リクルートマネジメントソリューションズ「テレワーク緊急実態調査」(2020年)の結果を用いている。当該調査は、緊急事態宣言前の2020年3月末に正社員(販売系、営業系、企画・事務系、開発系職種の管理職及び一般社員)を対象とした調査(従業員規模300人以上)であり、JILPT企業調査、JILPT労働者調査及びテレワークの労務管理等に関する実態調査とは調査時期や対象者が異なっている点に留意が必要である。

第2-(2)-24図 テレワークにおけるコミュニケーションの変化

- テレワークで業務をする際のコミュニケーションの方法及び内容の変化についてみると、コミュニケーションの方法では、約6割の労働者が、ビデオや音声での会話や、メール、チャットなど文字によるコミュニケーションの機会が増えていることが分かる。
- コミュニケーションの内容についてみると、「上司への報告・連絡・相談の機会」は「増える」と「減る」の割合が同程度である一方、それ以外の「ちょっとした問題や困りごとの相談」「同僚とお互いの仕事の進捗を気かけ、助け合う機会」「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」については、「減る」が「増える」を上回っている。このように、テレワークの際には、こうしたコミュニケーションの機会が減る者が一定の割合で存在することが分かる。



資料出所 (株)リクルートマネジメントソリューションズ「テレワーク緊急実態調査」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

●テレワークの際の仕事の進め方に関する上司や部下とのコミュニケーションをうまくとれるようにすることが、テレワークでの「生産性・効率性」「充実感・満足感」の向上につながる可能性がある

続いて、テレワーク時の上司や部下とのコミュニケーションの状況の違いと、テレワークの継続状況や「生産性・効率性」「充実感・満足感」の違いとの関係についてみる。

第2-(2)-25図は、テレワークの経験がある労働者に、テレワークを実施する上で「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」と尋ねた結果、該当する(「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」と回答した場合をいう。以下同じ。)と回答した労働者の割合をみたものである。同図の(1)により、同割合をテレワークの継続状況別にみると、調査時点でもテレワークを実施している者で48.9%、調査時点ではテレワークを実施していない者で44.2%と、調査時点もテレワークを実施している者の方が4.7%ポイント高く、やや高い傾向にあることが分かる。

また、同図の(2)により、同割合をテレワークの開始時期別にみると、2020年2月以前から経験がある者で53.4%、3-5月に初めて経験した者で45.5%と、2月以前から経験のある者の方が7.9%ポイント高くなっている。このことから、感染拡大前からテレワークを実施していた者の方が、仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれている傾向にあることが分かる。

次に、仕事上のコミュニケーションの状況と、「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実

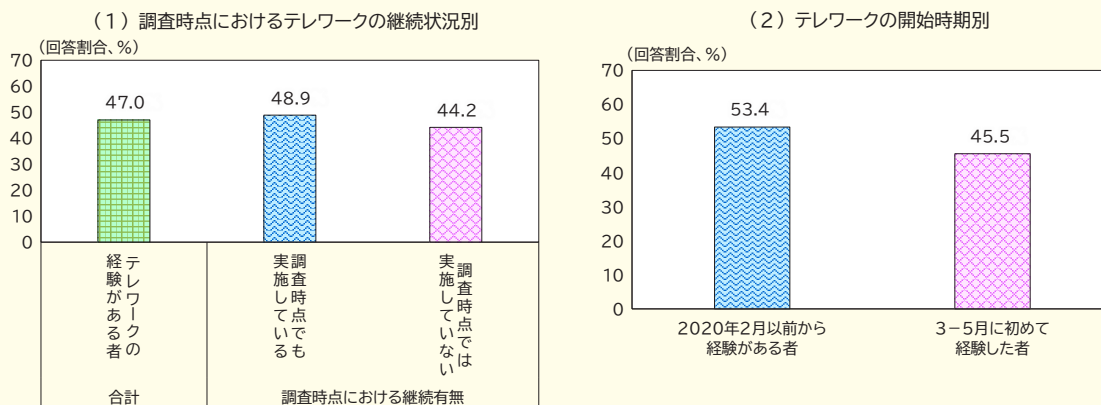
感・満足感」¹⁰との関係についてみる。

第2-(2)-26図①の(1)は、第2-(2)-18図でみたテレワーク経験のある労働者に尋ねた「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」に関する指標のスコアの分布であり、(2)(3)は、テレワークの際に「仕事の進め方に関するコミュニケーションがうまくとれている(いた)と思う」の設問に該当する者と該当しない(「当てはまらない」「どちらか」というと当てはまらない)と回答した場合をいう。以下同じ。)者に分けて示したものである。これをみると、どちらの指標とも、前述のとおり、オフィスでの仕事と比較してスコアの平均値及び中央値が下がる傾向がみられるが、該当する者の方が該当しない者よりもやや高くなっている。また、(4)は、両者の分布の違いを見やすいように(2)(3)の図を重ねて示したものであるが、この図により分布全体の状況をみても、該当する者のスコアの方が該当しない者よりもやや高くなっており、スコアの低下幅が抑えられていることが分かる。このことから、テレワークの際の仕事の進め方に関する上司や部下とのコミュニケーションをうまくとれるようにすることが、テレワークでの「生産性・効率性」「充実感・満足感」の向上につながる可能性がある。また、第2-(2)-25図でみたとおり、感染拡大前からテレワークの経験がある者の方が、感染拡大前にテレワークを初めて経験した者よりも、「仕事の進め方について上司や部下とコミュニケーションがうまくとれていると思う」に該当すると回答する割合が高かったことから、感染拡大前からテレワークの経験がある者については、この割合の高さが仕事の生産性・効率性や充実感・満足感にプラスの効果をもたらしている可能性がある。

第2-(2)-25図 仕事におけるコミュニケーションの状況とテレワークの継続状況(労働者)

- テレワークでの業務において、「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」と回答した者の割合は、調査時点でもテレワークを実施している者の方が実施していない者よりも4.7%ポイント高い。
- テレワークの開始時期別にみると、2020年2月以前から経験がある者の方が、3-5月に初めて経験した者よりも、当てはまると回答した者の割合が7.9%ポイント高い。

「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」の該当者別の状況



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査(JILPT第3回)」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

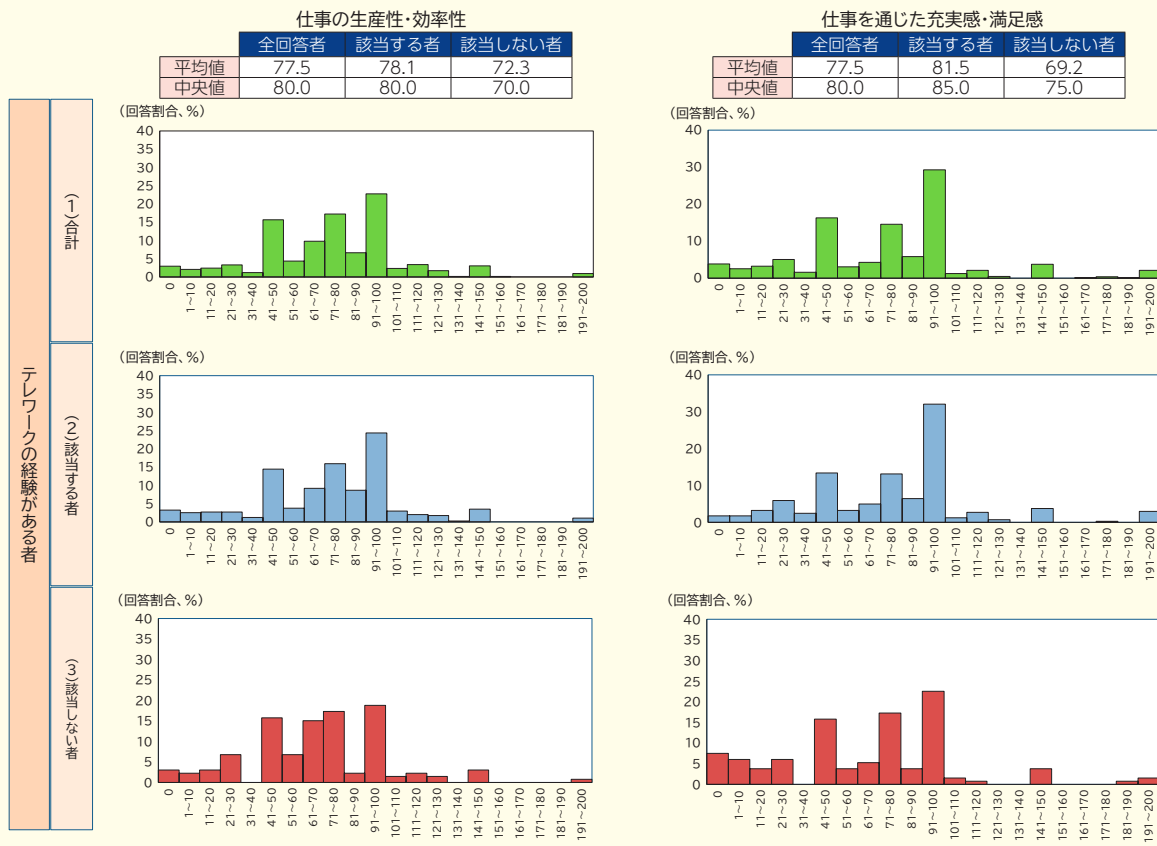
(注) 各図表の数値は、図表の数値は、テレワークを実施する上で、「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」に該当するかどうか、「当てはまる」「どちらか」というと当てはまる」「どちらともいえない」「どちらか」というと当てはまらない」「当てはまらない」の選択肢により、尋ねた回答について、「当てはまる」「どちらか」というと当てはまる」と答えたものを「該当する」として集計したもの。

10 本節の分析においては、テレワーク時の仕事の進め方に関する課題を扱っているため、これにより、より直接的に影響が及ぶと考えられる「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」を指標として分析を行っている。

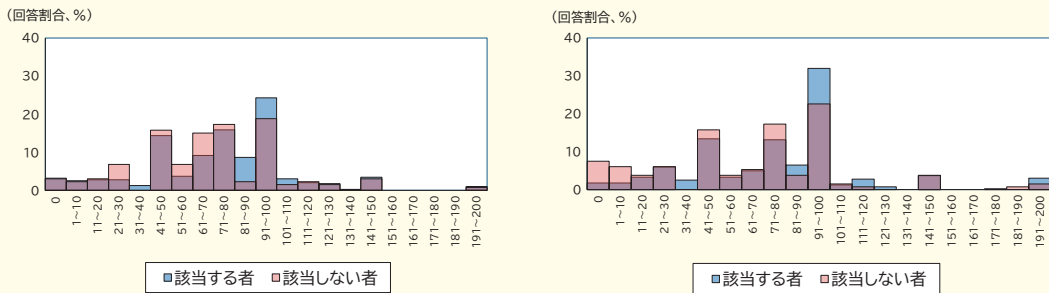
第2-(2)-26図① 仕事におけるコミュニケーションの状況とテレワークでの生産性や満足度の関係(労働者)

○ テレワークを実施する又はしていた際に「仕事の進め方に関するコミュニケーションがうまくとれていると思う」に「該当する者」と「該当しない者」に分けて「生産性・効率性」「充実感・満足感」に関する指標のスコアの分布をみると、どちらの指標とも、オフィスでの仕事と比較してスコアの平均値及び中央値が下がる傾向がみられるが、「該当する者」の方が「該当しない者」よりも、スコアの低下が抑えられていることが分かる。

「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」の該当者別の分析



(4) 上図の中段・下段のグラフの差異をみるために、両グラフを重ねて表示したもの



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 図表の数値は、テレワークを実施する上で、「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」に該当するかどうか、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」の選択肢により尋ねた回答について、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と答えたものを「該当する者」とし、「当てはまらない」「どちらかという当てはまらない」と答えた者を「該当しない者」として集計したものを。
 2) 図の数値については、オフィスで働く場合を100として、テレワークを実施することによる主観的な変化を0~200の範囲で答えた数値の回答割合を示している。

ここで、仕事におけるコミュニケーションの状況がテレワークの継続、「生産性・効率性」、「充実感・満足感」に与える影響について統計的な有意性を検証するため、二項ロジスティック回帰による重回帰分析を行った結果をみてみる。ここでは、被説明変数として、①緊急事態

宣言後にテレワークを継続しているかどうか、また、②テレワークの際の仕事の「生産性・効率性」がオフィスで働く場合と比較して大幅に減少しているかどうか、③テレワークの際の仕事を通じた「充実感・満足感」がオフィスで働く場合と比較して大幅に減少しているかどうかを用いた。「生産性・効率性」及び「充実感・満足感」が大幅に減少しているかどうかについては、既に述べたように、テレワークによる「生産性・効率性」や「充実感・満足感」はオフィスで働く場合と比較して低下する傾向にあるため、指標のスコアが50以下であるかどうかを基準とした。また、説明変数として、2-(2)-26図と同様「仕事の進め方に関するコミュニケーションがうまくとれている(いた)と思う」に対して該当するか否かを用いているが、いずれも、当該項目に該当する場合だけでなく、該当しない場合についても説明変数とした場合の効果の推計も行っている¹¹⁾。

重回帰分析の結果をみると、仕事におけるコミュニケーションの状況とテレワークの継続、「生産性・効率性」、「充実感・満足感」の関係について、統計的に有意な相関はみられなかった。

第2-(2)-26図② 仕事におけるコミュニケーションの状況とテレワークでの生産性や満足度の関係(労働者)

○ 重回帰分析の結果からは、テレワークの継続、「生産性・効率性」「充実感・満足感」等と仕事上のコミュニケーションの状況との相関について、統計的に有意な結果は得られなかった。

(重回帰分析結果)

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続, 0:非継続)		テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)		テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)	
	仕事上のコミュニケーションが良好	仕事上のコミュニケーションが不調	仕事上のコミュニケーションが良好	仕事上のコミュニケーションが不調	仕事上のコミュニケーションが良好	仕事上のコミュニケーションが不調
回帰係数	0.035	-0.255	-0.135	0.133	-0.213	0.157
標準誤差	0.195	0.224	0.203	0.233	0.196	0.221
サンプルサイズ	857	857	857	857	857	857

***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*:5%水準で有意

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 重回帰分析は、被説明変数及び説明変数は以下のとおり。

被説明変数:

- ①緊急事態宣言後のテレワークの継続(1:継続, 0:非継続)
- ②テレワークの際の仕事の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)
- ③テレワークの際の仕事の充実感・満足感が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)

説明変数:

- ・仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う(1:当てはまる+どちらかという当てはまる, 0:それ以外) / 思わない(1:当てはまらない+どちらかという当てはまらない, 0:それ以外)

2) 重回帰分析は、説明変数として上記以外に性別、年齢、就業形態、業種、職種等をコントロール変数として加えている。詳細な重回帰分析の結果は厚生労働省HPを参照。

11 本章では、回帰分析において説明変数とした項目に該当する場合、該当しない場合のいずれの場合も用いているが、これは、例えば仕事におけるコミュニケーションの状況について、労働者が仕事におけるコミュニケーションをうまくとれていると感じる場合に、それが仕事の生産性や満足度に対してプラスの影響を及ぼす可能性があると考えられる一方で、逆に仕事におけるコミュニケーションをうまくとれていないと感じる場合に仕事の生産性や満足度にマイナスの影響を及ぼす可能性もあることから、各項目に該当する場合、該当しない場合の両面からその効果を検証するためである。

- テレワーク時の仕事の進め方について「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」の観点からみると、どの項目についても、調査時点もテレワークを実施していると回答したの方が該当割合が高く、これらの項目に該当する者においては、テレワークを実施する際の「充実感・満足感」の低下幅が抑えられている可能性がある

上記の分析により、テレワーク時のコミュニケーションの状況と、テレワークの継続状況や「生産性・効率性」「充実感・満足感」との関係についてみてきたが、続いて、具体的な仕事の進め方による影響についてみていく。テレワークで仕事をする際の留意点として、テレワークは非対面での働き方であるため、個々の労働者の業務遂行状況や、成果を生み出す過程で発揮される能力を把握しづらいという側面があることが指摘されている¹²。このように、テレワーク時においては、オフィスでの勤務と異なり、上司が部下の業務遂行状況を踏まえた指示を柔軟に行うことや、業績評価において業務遂行過程での努力や成果を評価することが難しくなると考えられる。

したがって、テレワークで仕事を進めるに当たっては、労働者があらかじめ「何をいつまでにどの水準まで行えばよいか」といった、自身の業務の範囲、期限や達成すべき目標を明確に認識した上で、ある程度自らの裁量により自律的に業務を遂行できるようにするとともに、人事評価について、企業が労働者に対してどのような働きを求め、どう処遇に反映するかといった観点から、その手法を工夫して適切に実施することが望まれる。こうした考えの下、ここでは、テレワーク時の仕事の進め方を分析する際の要素として、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」の3つの観点から分析を行う。

第2-(2)-27図の(1)は、テレワークを実施していた時点の仕事の進め方に関し、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」の各項目に関する設問¹³に該当すると回答した労働者の割合を示したものである。これをテレワークの調査時点における継続状況別にみると、回答傾向にテレワークの継続状況による大きな差異はみられないものの、3項目いずれにおいても、調査時点でもテレワークを実施している者の方が、調査時点ではテレワークを実施していない者よりも該当割合がやや高くなっている。また、同図の(2)により、テレワークの開始時期別にみると、3項目いずれにおいても、2020年2月以前から経験がある者の方が、3-5月に初めて経験した者よりも、該当すると回答した割合が高くなっている。このことから、感染拡大前からテレワークを実施していた者では、感染拡大を機にテレワークを始めた者よりも「業務の範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」のいずれの項目についても該当する者が多い傾向にあると考えられる。

続いて、仕事の進め方に関するこれら3項目の状況と、テレワークにおける「仕事の生産性・効率性」や「充実感・満足感」との関係についてみる。

第2-(2)-28図①の(1)は、18図でみた「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実

12 厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」においても、同様の旨が指摘されている。

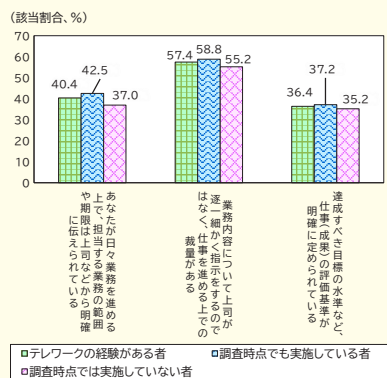
13 直近(調査時点)、テレワークを実施している、あるいは実施していた時点の仕事の状況について、「あなたが日々業務を進める上で、担当する業務の範囲や期限は上司などから明確に伝えられている」「業務内容について上司が逐一細かく指示するのではなく、仕事を進める上での裁量がある」「達成すべき目標の水準など、仕事(成果)の評価基準が明確に定められている」と尋ねた設問に対し、「当てはまる」「どちらかいうと当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」という選択肢で回答したもののうち、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」の回答を「該当する」、「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」の回答を「該当しない」として集計した。

感・満足感」の指標のスコアの分布であり、(2)(3)は、テレワークでの業務について「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」に関する設問について該当する者と該当しない者に分けて示したものである。これをみると、平均値、中央値については、「業務の裁量性」の「充実感・満足感」では、該当する者の方が該当しない者よりも、平均値は13.2ポイント、中央値は10.0ポイント高いほか、そのほかの項目では、該当する者の方が平均値がやや高い傾向がみられる。また、「充実感・満足感」に関しては、いずれの指標でも該当しないと回答した者は「充実感・満足感」を0とする割合が高くなっている。これらのことから、業務範囲・期限を明確にすることや、業務の裁量性があること、評価基準を明確にすることにより、テレワークでの「充実感・満足感」の低下幅を抑えられる可能性があると考えられる。

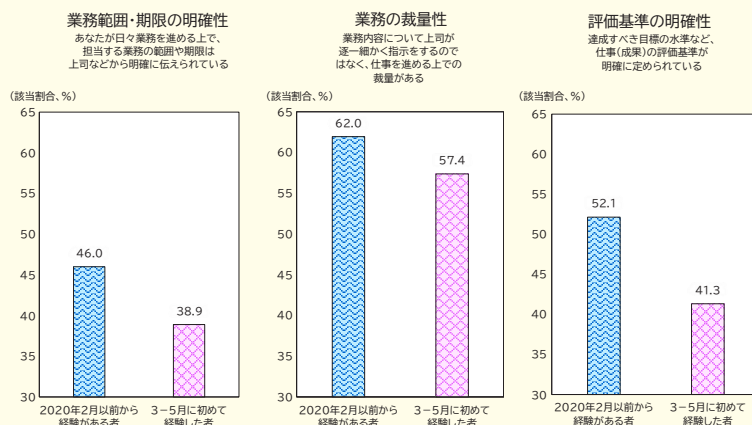
第2-(2)-27図 仕事の進め方に関する状況（労働者）

- 仕事の進め方に関する状況について、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」の各項目に該当すると回答した割合をテレワークの調査時点における継続状況別にみると、傾向に大きな差異はみられないものの、どの項目においても調査時点でも実施している者の方が高い。
- テレワークの開始時期別にみると、全ての項目において、2020年2月以前から経験がある者の方が、3-5月に初めて経験した者よりも該当すると回答する割合が高い。

(1) テレワークの継続状況別での各項目の該当割合



(2) テレワークの開始時期別での各項目の該当割合



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染症拡大の働きや生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回) (2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 各図表の数値は、各質問項目において「当てはまる」「どちらかという当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」という回答のうち、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」の回答割合の合算を指す。

第2-(2)-28図① 仕事の進め方とテレワークでの生産性や満足度との関係（労働者）

- テレワークでの業務において「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」に関する設問について該当すると回答したか否かで、「生産性・効率性」「充実感・満足感」の指標のスコア分布を比較すると、「業務の裁量性」の「充実感・満足感」を除き、平均値、中央値についてはあまり明確な差異はみられないものの、「該当する」と回答した者の方が平均値がやや高い傾向がみられる。
- 「充実感・満足感」に関しては、いずれの指標でも「該当しない」と回答した者は満足感を0とする割合が高く、仕事の進め方や評価の仕方の工夫により、テレワークでの「充実感・満足感」に影響を及ぼす可能性がある。

仕事の生産性・効率性

業務範囲・期限の明確性

あなたが日々業務を進める上で、担当する業務の範囲や期限は上司などから明確に伝えられている

	全回答者	該当する者	該当しない者
平均値	77.5	77.2	76.5
中央値	80.0	80.0	80.0

業務の裁量性

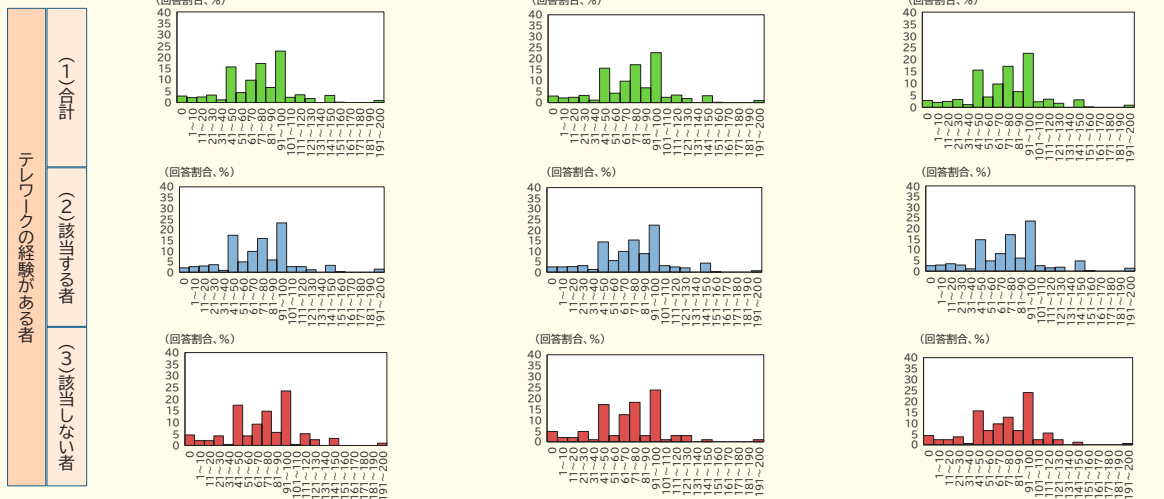
業務内容について上司が逐一細かく指示をするのではなく、仕事を進める上での裁量がある

	全回答者	該当する者	該当しない者
平均値	77.5	78.3	73.6
中央値	80.0	80.0	80.0

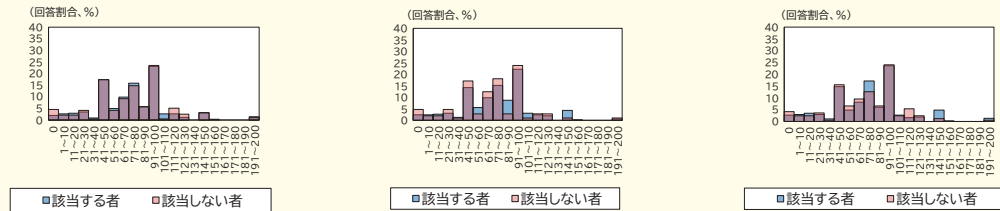
評価基準の明確性

達成すべき目標の水準など、仕事(成果)の評価基準が明確に定められている

	全回答者	該当する者	該当しない者
平均値	77.5	78.4	75.5
中央値	80.0	80.0	80.0



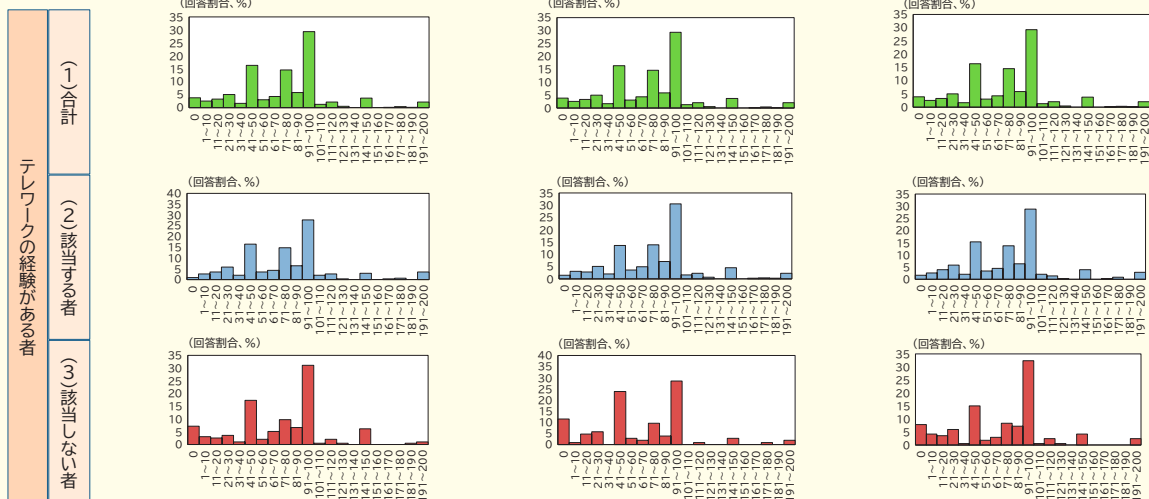
(4) (上図の中段・下段のグラフの差異をみるために、両グラフを重ねて表示したもの)



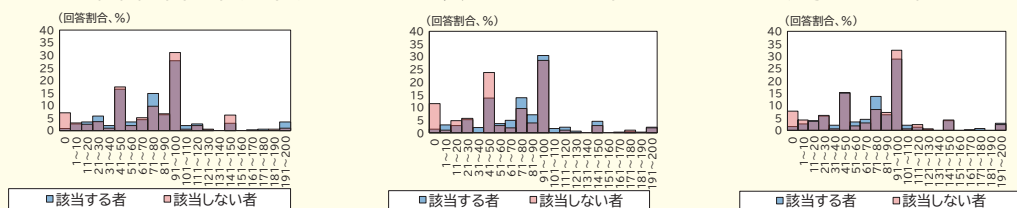
テレワークの経験がある者
 (1) 合計
 (2) 該当する者
 (3) 該当しない者

仕事を通じた充実感・満足感

業務範囲・期限の明確性 あなたが日々業務を進める上で、担当する業務の範囲や期限は上司などから明確に伝えられている				業務の裁量性 業務内容について上司が逐一細かく指示をするのではなく、仕事を進める上での裁量がある				評価基準の明確性 達成すべき目標の水準など、仕事(成果)の評価基準が明確に定められている			
	全回答者	該当する者	該当しない者		全回答者	該当する者	該当しない者		全回答者	該当する者	該当しない者
平均値	77.5	80.5	76.4	平均値	77.5	81.4	68.2	平均値	77.5	79.9	74.6
中央値	80.0	80.0	80.0	中央値	80.0	80.0	70.0	中央値	80.0	80.0	80.0



(4) (上図の中段・下段のグラフの差異をみるために、両グラフを重ねて表示したもの)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回)」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 各図の数値については、オフィスで働く場合を100として、テレワークを実施することによる主観的な変化を0~200の範囲で答えた数値の回答割合を示している。

ここで、上記の分析結果について、仕事におけるコミュニケーションの状況に関する重回帰分析と同様、テレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」又は「仕事を通じた充実感・満足感」を被説明変数とし、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」を説明変数として重回帰分析を行った結果をみってみる。それによると、「業務の裁量性」について、業務方針の裁量がある場合に「充実感・満足感」の大幅な低下が起きにくい傾向があることが示されている。この結果については、説明変数と被説明変数の因果関係を示すものではないが、仕事の進め方について適切な裁量を与えることにより、テレワークによる「充実感・満足感」の低下幅を抑えられる可能性が示唆される。

第2-(2)-28図② 仕事の進め方とテレワークでの生産性や満足度の関係（労働者）

○ 重回帰分析の結果をみると、「業務の裁量性」について、裁量がある場合にテレワークにおける「仕事を通じた充実感・満足感」が低下しにくいことが示唆されている。

（重回帰分析結果）

(1)業務範囲や期限の明確性とテレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」や「仕事を通じた充実感・満足感」の関係

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続, 0:非継続)		テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)		テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)	
説明変数	業務の範囲や期限が明確に決まっている	業務の範囲や期限が不明確	業務の範囲や期限が明確に決まっている	業務の範囲や期限が不明確	業務の範囲や期限が明確に決まっている	業務の範囲や期限が不明確
回帰係数	0.239	0.009	0.033	0.255	-0.085	0.081
標準誤差	0.197	0.199	0.206	0.207	0.198	0.199
サンプルサイズ	857	857	857	857	857	857

(2)業務方針に関する裁量の有無とテレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」や「仕事を通じた充実感・満足感」の関係

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続, 0:非継続)		テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)		テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)	
説明変数	業務方針に関して裁量がある	業務方針に関して裁量がない	業務方針に関して裁量がある	業務方針に関して裁量がない	業務方針に関して裁量がある	業務方針に関して裁量がない
回帰係数	0.181	-0.492	-0.11	-0.459	-0.472*	0.063
標準誤差	0.2	0.293	0.212	0.325	0.2	0.285
サンプルサイズ	857	857	857	857	857	857

(3)仕事の評価基準の明確性とテレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」や「仕事を通じた充実感・満足感」の関係

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続, 0:非継続)		テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)		テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下, 0:大幅に低下していない=50超)	
説明変数	仕事の評価基準が明確に決まっている	仕事の評価基準が不明確	仕事の評価基準が明確に決まっている	仕事の評価基準が不明確	仕事の評価基準が明確に決まっている	仕事の評価基準が不明確
回帰係数	0.088	-0.132	-0.239	0.11	-0.136	0.167
標準誤差	0.193	0.21	0.206	0.223	0.196	0.209
サンプルサイズ	857	857	857	857	857	857

***:0.1%水準で有意, **:1%水準で有意, *:5%水準で有意

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査（JILPT第3回）」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 重回帰分析は、被説明変数及び説明変数は以下のとおり。

被説明変数：

- ①緊急事態宣言後のテレワークの継続（1：継続、0：非継続）
- ②テレワークの際の仕事の生産性・効率性が大幅に低下しているか（1：大幅に低下=50以下、0：大幅に低下していない=50超）
- ③テレワークの際の仕事の充実感・満足感が大幅に低下しているか（1：大幅に低下=50以下、0：大幅に低下していない=50超）

説明変数：

- ①業務の範囲や期限が明確に決まっている（1：当てはまる+どちらかという当てはまる、0：それ以外）
/決まっていない（1：当てはまらない+どちらかという当てはまらない、0：それ以外）
 - ②仕事の進め方の方針について裁量がある（1：当てはまる+どちらかという当てはまる、0：それ以外）
/ない（1：当てはまらない+どちらかという当てはまらない、0：それ以外）
 - ③仕事の評価の基準が明確に決まっている（1：当てはまる+どちらかという当てはまる、0：それ以外）
/決まっていない（1：当てはまらない+どちらかという当てはまらない、0：それ以外）
- 2) 重回帰分析は、説明変数として上記以外に性別、年齢、就業形態、業種、職種等をコントロール変数として加えている。詳細な重回帰分析の結果は厚生労働省HPを参照。

以上のように、本節では、第3節で得られた課題のうち、コミュニケーションの状況を含む「テレワーク時の仕事の進め方」に関する課題について分析した。まず、テレワーク時のコミュニケーションに関しては、感染拡大前からテレワークを実施している者は、感染拡大を機にテレワークを始めた者よりもテレワークの際に上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれている傾向にある。また、テレワーク時の上司や部下とコミュニケーションがうまくとれている労働者の方がテレワークの継続割合が高く、仕事の生産性・効率性や充実感・満足度の高さにも影響している可能性がある。すなわち、感染拡大前からテレワークを実施している者は、テレワーク時の上司や部下とのコミュニケーションをうまくとれており、それがテレワーク時における生産性・効率性や充実感・満足度の高さにつながっている可能性があるといえる。

また、テレワーク時の仕事の進め方に関しては、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」について、継続状況別にみると、調査時点でもテレワークを実施している者の方が、実施していない者よりも該当割合は高く、テレワークの開始時期別にみると、感染拡大前からテレワークを実施していた者の方が、感染拡大を機にテレワークを始めた者よりも該当する割合が高い傾向にある。さらに、これらの項目に該当する場合はテレワーク時の「仕事の生産性・効率性」や「充実感・満足感」が高い傾向にある。こうした状況を踏まえると、感染拡大前からテレワークを継続してきた者は、テレワークを継続する中で、テレワーク時の仕事の進め方として、業務の範囲や期限を明確に決めること、仕事の進め方について適切な裁量を与えること、仕事の評価の基準を明確にすることなどに取り組み、「仕事の生産性・効率性」、「充実感・満足感」の向上といった効果の実感につなげてきた可能性があると考えられる。