

### 3. テレワークの導入とワーカーのモチベーション向上策

関西学院大学 総合政策学部

教授 古川 靖洋 氏

#### ◆コロナ禍以前と以後のテレワークの導入状況

昨年2月頃から新型コロナウイルスが日本国内で蔓延しはじめ、感染症対策としてテレワークの導入・実施が積極的に進められてきた。東京商工会議所の調査によると、2020年3月の時点では36%ほどの企業がテレワークを実施し、その後第1回目の緊急事態宣言を受けて5月末には67%の企業が実施していた。ただ、この実施率は大企業になるほど上がるという傾向があり、中小企業での実施率は大企業に比べて大きく下回る状況であった。一方、従業員レベルでの実施率はこれほど高くない。具体的には、3月時点での従業員の実施率は13%程度で、その後4月中旬には28%程度まで上昇するものの、緊急事態宣言解除後はワーカーをオフィスに回帰させる企業が増えたため徐々に低下し(東京商工会議所調査)、その後はそのままの水準をほぼ維持する状態である。現在テレワークを実施しているワーカーは25%程度になっていると思われる(株式会社パーソル研究所調査)。

テレワークは2002年頃から導入が始まり、第1次安倍政権ならびに第2次安倍政権ではその重点政策としてその導入・実施が推進されてきた。しかし、コロナ禍前の2019年度での企業導入率は20%程度、テレワーカー率も15%程度と決して高いものではなかった(図1)。また、コロナ禍以前のテレワークの定義は「ICT(情報通信技術)を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」のことで、現在多くの人々がイメージする在宅勤務型のテレワーク(オフィスには出社せず、始業から終業まですべての業務を自宅で行う勤務形態)とは内容がかなり異なるものである。実際、コロナ禍以前に3週間以上の長期に渡って在宅勤務型のテレワークを行っていたワーカーは10%未満であり、かなりレアなケースであった(古川2015)。

テレワークの導入がそれほど進んでいない状況の下、感染予防のために急遽テレワーク(この場合は在宅勤務型テレワーク)に対応しなければならなくなったため、各企業ならびにワーカーで混乱があったのは当然である。そのような状況の中で、遅滞なくテレワークへ移行できたかどうかを分けた条件は、やはり、企業にもともとテレワーク制度があったか否かである。具体的に見てみると、テレワーク制度があった企業で感染対策としてテレワークを実施したワーカーが52%だったのに対し、テレワーク制度のなかった企業でテレワークを実施したワーカーは14.8%であった。また感染症対策として今回初めてテレワークをした人は5.2%だった(国交省調査②)。すなわち、従来からテレワーク制度があった企業やワーカーは比較的すぐにテレワークに移行できたのに対して、テレワーク制度の導入を考えていなかった企業やワーカーは今回十分に対応できず、その後も導入や実施を積極的に進めていないと思われる。

#### ◆テレワーク導入のメリットとデメリット

過去に行った調査(古川 2015)において、テレワークを導入していない企業にテレワークを導入しない理由を尋ねたところ、「労務管理の難しさ」「人事評価の難しさ」「コミュニケーション不足への懸念」「セキュリティ上の問題」等がその理由の上位として挙げられた。そして、これらの項目を理由としてテレワークの導入に足踏みする傾向は現在でも一貫して変わっていない。そして、実際にテレワークを導入している企業においても問題点としてこれらの項目を挙げる企業は少なくない。またコロナ禍においてテレワークを行ったワーカーが問題点として指摘した項目は、「会社でないと閲覧できない資料・データがあった」「同僚や上司、取引先との連絡や意思疎通の難しさ」「業務と私生活の切り替えの難しさ」等であった(国交省調査②、日経調査)。その一方で「通常通りテレワークを実施できた」と回答した人も60%弱存在した(国交省調査②)。平時からテレワーク制度を整え、平日頃からテレワークを実施した経験があったかどうかによってこの差が生まれたと思われる。

一方、テレワークを導入している企業にテレワークの効果について尋ねたところ、「仕事の効率性向上」「顧客サービスの向上」「移動時間・通勤時間の短縮」等を挙げる企業が多かった(古川 2015)。本調査を行った時期が東日本大震災前であったため、「災害・パンデミックへの対応」において効果があったと回答した企業は少なかった。またテレワークによって、従来から導入の目的として挙げられてきている生産性が向上したかを調査した結果を見ると、生産性が「上がった」と回答したワーカーが31.2%、「下がった」と回答したワーカーが26.7%、「変わらない」と回答したワーカーが42.2%となっていた(日経調査)。生産性が「上がった」理由として「時間的な余裕ができた」「業務が中断されない」「静かな環境で集中できる」等が挙げられ、「下がった」理由としては「コミュニケーション不足」「家事との両立が難しい」等が挙げられている。今回のコロナ禍でのテレワークは緊急避難的なものかつ在宅勤務型という非常にレアなケースであったためさまざまな問題が生じたことは十分に理解できるが、前述の通りテレワークを実施したワーカーの多くが過去に経験があったためか、75%近くのワーカーがテレワークの効果を十分に実感できたと考えられる(日経調査)。

#### ◆テレワークとワーカーのモチベーション

テレワークは、他のメンバーからあまり介入されず業務に集中できるという意味で効率面での生産性を向上させたり、ワーカーのワークライフバランスを彼らにとって好ましい状況にすることから、ワーカーのモチベーションを向上させるというメリットが従来から指摘されているのだが、その一方で、他のメンバーとのフェース・トゥ・フェースの交流が少なくなり、それが疎外感や孤立感に繋がったり、人事評価に関する疑心暗鬼に結びついたりする結果、ワーカーのモチベーションを低下させるデメリットもあるといわれている。ワーカーのモチベーション低下は企業全体の業績悪化に繋がるため、可能な限りこれを防ぐ必要がある。ここからはテレワーカーのモチベーションを維持・向上させるための要因について述べていくことにする。

まず、テレワークを導入するだけではモチベーションは上がらないことが過去の調査から明らかになっている。すなわちテレワーク導入企業と未導入企業の間に統計的に有意なモチベーションの差は見られなかった(表 1)。テレワークを導入すれば、それだけで効果が表れると考える者も多いが、実際のところ衛生要因である労働環境を変えただけでワーカーのモチベーションは向上しないのである。そこで筆者は、テレワーク導入企業と未導入企業を対比し、ワーカーのモチベーションを向上させる要因に差があるかどうかを調査した(古川 2014)。

調査結果であるが、導入企業、未導入企業いずれにもおいても「ワーカー相互間の信頼関係の構築」「他のメンバーとの協力」「垂直方向のコミュニケーションの活発度」等がモチベーションを向上させる要因となった。そして複数存在する要因の中で、テレワーク導入企業においてのみ上位に入る要因があることも明らかになった。具体的には、「ワーカー間のコミュニケーション促進」「ワーカーの成果・業績に対する承認」「ワーカーの学習機会の充実」「ワーカーの自律性の向上」「ワーカーへの権限委譲」である。そこで、一人で働いていると仲間と会えず気が滅入ってくるのでワーカー間のコミュニケーションを促進させたり、自分だけで仕事をしていると新たなことを学習しなくなるので学習機会を充実させることがモチベーションを向上させるのではないかと。ワーカーの自律性を向上させ、権限を委譲し、ワーカーの出した成果・業績をしっかりと承認するという施策がテレワーク実施企業におけるワーカーのモチベーションアップに有効なのではないかという仮説を立て、これらの内容に基づいてテレワーカーに特化したモチベーション向上施策を考え、その効果を検証してみた。

#### ◆ワーカー間のコミュニケーション促進

前述したように、テレワークの導入によって、フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションの機会や量が減少し、それが疎外感や孤独感を生んだり、労務管理上の疑心暗鬼に繋がり、ワーカーのモチベーション低下に結びつく可能性がある。それを防ぐために、テレワーク導入企業ではより積極的にコミュニケーションを活性化させる諸施策が必要と考えられる。表2を見てみると、「相談の機会の頻度」に関しては未導入企業でよりモチベーションの向上に貢献していたが、「個人の情報共有」や「垂直方向・水平方向のコミュニケーション（特にインフォーマルコミュニケーション）」、「自由な雰囲気の中での情報交換」に関しては、ほぼ全ての項目において導入企業で働くワーカーのモチベーション向上により大きく貢献していた。この結果より、多少の例外はあるものの、メンバー相互間のコミュニケーションの活性化を促す諸施策は、彼らのモチベーション向上のために必要な施策と考えられる。

#### ◆ワーカーの成果・業績に対する承認

テレワークのようにフェース・トゥ・フェースで業務を行う機会が少なくなると、各ワーカーが出した成果がきちんと評価されているのかどうかに対して疑念がわいてくる。その疑念を払拭するために、ワーカーが出した成果が上司や同僚にきちんと承認されると、自分は蚊帳の外ではなかったということを実感できるだけでなく、自己実現欲求の充足から内発的に動機づけられることになる。本調査では職場における承認を促す施策として「職場での改善点の実現」や「加点評価」、「成果主義」、「適材適所の人員配置」を取り上げ、分析結果は表3の通りとなった。いずれの項目もテレワーク導入企業で働くワーカーにおいて、モチベーションの向上により大きく貢献していた。これより、彼らのモチベーションを向上させるためには、彼らの成果・業績に対する承認を前面に出した施策が必要と考えられる。

#### ◆ワーカーの学習機会の充実

テレワーク、特に在宅勤務をしていると現時点での自分の能力を基準にしてしかモノゴトを判断できなくなってしまう。しかし、成果に関する承認を上司や同僚から受けるためには、個々のワーカーが自分の能力を高める必要がある。そのためには、組織にはそれを積極的に支援するために専門的知識や技能の学習機会を充実させる施策が求められる。表 4 に示すように、「自分の望む専門的な知識や技能を学べる機会」を充実させる施策が、テレワーク導入企業で働くワーカーのモチベーション向上により大きく貢献していた。これより、彼らのモチベーションを向上させるためには、彼らの学習の機会を充実させる施策が必要と考えられる。

#### ◆ワーカーの自律性の向上

テレワークで業務を行っている場合、業務の進め方やモノゴトの判断等がある程度自分自身のみで行う機会が多くなり、そのため各ワーカーには自律性が求められるようになる。そのため企業はワーカーに対して自律性を高める施策を提供する必要がある。表 5 より、「自らの判断のもと主体的に仕事を進められる施策」や「業務範囲を外れることを許容する施策」といったものがテレワーク導入企業で働くワーカーのモチベーション向上により大きく貢献していた。テレワークのように個人が業務に携わる時間が多い働き方を導入している企業において、ワーカーの自律性向上を促すことは彼らのモチベーションの向上にプラスに貢献すると考えられる。

#### ◆ワーカーへの権限委譲の促進

テレワークのように自律的な働き方が求められる場合、ワーカーにより積極的に権限委譲をしていくことが彼らのモチベーション向上に貢献すると考えられる。表 6 で示されるように「権限委譲」や「自由裁量」を積極的に促す施策は、テレワーク導入企業で働くワーカーのモチベーションの向上により大きく貢献していた。テレワークのように個人が業務に携わる時間が多い働き方を導入している企業において、ワーカーの自律性向上とセットで彼らに対する権限委譲を進める施策の実施は彼らのモチベーションの向上にプラスに貢献すると考えられる。

#### ◆まとめ

テレワークを導入・実施するためにはとにかくどのような形でもやってみることが重要である。実際に導入した後にさまざまな問題が出てくることは予想されるが、テレワークを導入する前からその問題を懸念するのではなく、問題が出てきた時点でその都度対応していけば、順次問題は解消され、メリットを享受できるのである。色々な理由を付けてテレワークを導入しようとしめない企業は多いが、そのような企業は今回のような緊急事態時はもちろん、今後デジタルトランスフォーメーションがますます進む中、外部環境の変化に対応できなくなるであろう。

大手企業の方がテレワーク導入率が高いことは前述した通りだが、中小企業においてもできる範囲でテレワークを導入・実施し、成果を上げているところもある。例えば、楓工務店(奈良県)ではコロナ禍以前の 2018 年に業務効率化を目的としてテレワークを 1 カ月間擬似導入し、その時点において必要な機器・システムを洗い出し、テレワークの本格導入に備えていた。そのようなときにコロナ禍が起こったため、緊急事態宣言下においても社員の 3 分の 2 がスムーズにテレワークに移行できたという。同様に、コロナ禍とは関係なく業務の効率化の一環としてペーパーレス化を推進し、文書管理を

外部サーバーやクラウドで行う方針を出していた企業もある(例えば、大宮製作所(京都府)、四日市事務センター(三重県)、興永機工(奈良県)等)。これらの企業はコロナ禍を機に本格的にテレワークを導入し、取引先をも含んだペーパーレス化を達成している。運用を始めた当初はいろいろな問題も発生したようだが、その都度こまめに対応したことが成功に繋がっている。さらに、コロナ禍への対応として Web 会議システムを導入した企業は多い(例えば、Local Power(秋田県)、大宮製作所(京都府)、成美学園(千葉県)、田名部組(青森県)等)。緊急対応的だったこともあり、導入当初に多少の混乱はあったようだが、時間の有効利用や会議の効率化等のメリットを享受している事例といえる。

ただ、前述した通りテレワークを導入しただけではワーカーの生産性やモチベーションは向上しない。テレワークの導入自体は生産性の向上やモチベーションの向上とは直接関係していないのである。これらを向上させるためには、制度の導入に併せてそれぞれの向上策の実施が必要となる。

テレワーク導入企業で働くワーカーのモチベーションを向上させるためには、従来から存在するモチベーション向上施策の中で、特に「コミュニケーションの促進」「成果・業績に対する承認」「学習の機会の充実」「自律性の向上」「権限委譲」といった施策を積極的に行うことが効果的だと考えられる。例えば、豊明(奈良県)ではコミュニケーション不足を補うために朝礼と終礼を Web 会議システムで行ない、その際にクイズ大会をする等フォーマルだけではなくインフォーマルコミュニケーションの促進を図っている。成美学園(千葉県)では、テレワーク中のワーカーが孤立しないように気配りを徹底したコミュニケーションを心掛けている。また田名部組(青森県)では、以前から経営改革のためにシステム整備を進めており、緊急事態宣言を受けて権限委譲の強化を伴ったテレワークを導入している。

最後に、企業がワーカーの労務管理を行う際に気をつけるべき点を述べておく。まずワーカーの成果や業績を適切に評価する上でワーカー一人ひとりの業務内容を事前に明確にすることが求められる。また権限委譲するからには、定期的にワーカー間で業務のベクトル合わせをすることが必要になる。これがないと業務の統一性が取れなくなってしまう。もちろん、権限委譲をしているわけであるから、過度な監視や業務チェックは避けるべきであろう。

次にワーカーが業務に取り組む際に気をつけるべき点であるが、まず業務手順や報告方法、相談相手や相談方法を常に明確にしておくことや、働く場所とそこを利用する頻度を上司や同僚としっかり確認し合うことが重要である。そして在宅勤務をするのであれば、自宅で働くことを家庭内で理解してもらうこと、オン・オフの切り替えを適切に行うことも重要だと考える。

#### ◆ポストコロナに向けてのテレワーク

コロナ禍で多くの企業、多くの人々がテレワークを今まで以上に経験し、テレワークのメリット・デメリットを認識することができた。特に通勤時間の短縮等の面でメリットを享受したワーカーは多く、今後ますますワークライフバランスを遠慮することなく追求するようになり、ワーケーション等さまざまな形態でテレワークを利用したいとする人が増えるだろう。一方経営者は、BCP(事業継続性計画)をしっかり備え、自然災害や新たなパンデミックが起きたときにワーカーをすみやかにテレワークへ移行させられるよう準備をしておくことは必要である。それに加えて、ワーカーのテレワークへの要求に迅速かつ柔軟に対応しなければならないだろう。

図 1 テレワークの企業導入率とテレワーカー率



出所：国交省：通信利用動向調査(各年度)、テレワーク人口実態調査(各年度)

テレワーカー率(従来方式)：ふだん収入を伴う仕事を行っている人の中で、仕事でITを利用している人かつ、自分の所属する部署のある場所以外で、ITを利用できる環境において仕事を行う時間が1週間あたり8時間以上である人の割合。

テレワーカー率(新方式/雇用型)：雇用型のうち、ICT等を活用し、普段仕事を行う事業所・仕事場とは違う場所で仕事をしたことがあると回答した人の割合(テレワークの制度あり+テレワークの制度なし)。

表 1 テレワークの導入状況とモチベーションの平均値

	2010		2012	
	%	モチベーション	%	モチベーション
テレワーク未導入企業で働くワーカー	89.8	4.074	89.1	4.071
テレワーク導入企業で働くワーカー	10.2	4.148	10.9	4.301

ここで用いているモチベーション指標の数値は、「あなたの部門の正規従業員のやる気の高さは、他部門と比べておおむねどの程度ですか。」という質問に対する回答(「非常に高い-非常に低い」の6段階SD法による)の 카테고리ごとの平均値である。分析結果を見てみると、2010年、2012年のいずれの調査においても、テレワーク導入企業で働くワーカーの方がモチベーションの平均値は高かったが、平均値の差の検定を行ったところ5%の有意水準で統計的に有意な差は見られなかった。

SD法とは、Semantic Differential Method のことで、アンケート等で測定したい事象の内容やイメージを、「大きい - 小さい」、「大好き - 大嫌い」等、対立する形容詞の対を用いて5段階等の尺度で回答させる方法のこと。

表2 コミュニケーションに関する項目の貢献度

	2010		2012	
	未導入	導入	未導入	導入
個人の情報共有	1.425	1.725	1.088	1.429
水平フォーマル	1.172	1.521	1.197	1.608
水平インフォーマル	1.147	1.604	1.075	1.970
垂直フォーマル	1.692	1.576	1.792	2.583
垂直インフォーマル	1.295	1.432	1.112	1.722
相談の機会の頻度	1.588	1.233	1.719	1.697
自由な雰囲気の中での意見交換	1.364	2.080	1.507	2.000

網掛け部分は同一項目、同一調査年で大きい値の方を示す。また、表に示されている値はD値で、全て5%の有意水準で統計的に有意である(以下の表でも同様)。D値はQAQFの中心となるD値分析から得られる。D値分析は、カテゴリーごとに被説明変数(ここではモチベーション変数)の平均値を計算し、各カテゴリー全ての組合せについて分散分析(平均値の差の有意検定：有意水準5%)を行い、有意な差の最大値を当該説明変数のD値としている。

表3 成果・業績に対する承認に関する項目の貢献度

	2010		2012	
	未導入	導入	未導入	導入
改善点の実現	0.479	1.177	0.768	1.287
承認(加点評価)	0.949	1.007	0.959	1.455
承認(成果主義)	0.591	0.795	0.722	0.808
適材適所な人員配置	0.912	0.968	1.445	1.493

表4 学習の機会に関する項目の貢献度

	2010		2012	
	未導入	導入	未導入	導入
知識学習の機会	0.968	1.818	1.250	1.786

表5 自律性に関する項目の貢献度

	2010		2012	
	未導入	導入	未導入	導入
主体的な仕事の進め方	0.912	0.921	1.098	1.368
業務以外の仕事の許容	0.500	1.154	0.809	1.636

表 6 権限委譲に関する項目の貢献度

	2010		2012	
	未導入	導入	未導入	導入
権限委譲の促進	0.354	0.925	0.630	1.146
業務の自由裁量	0.638	1.183	1.118	1.299

参考文献

日本経済新聞 2020.10.07 朝刊。

古川靖洋『テレワーク導入による生産性向上戦略』千倉書房、2015。

古川靖洋「テレワークとオフィスワーカーの動機づけ」『日本テレワーク学会誌』Vol.12、No.1、2014.4、pp.14-27。

参照 Web サイト（いずれも 2021 年 1 月 25 日～2 月 8 日の間に閲覧）

株式会社パーソル研究所（2020）、「第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000455.000016451.html>

国土交通省「テレワーク人口実態調査」

①

<https://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/p2.html>

②

[https://www.mlit.go.jp/report/press/toshi03\\_hh\\_000055.html](https://www.mlit.go.jp/report/press/toshi03_hh_000055.html)

総務省「通信利用動向調査」

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

東京商工会議所（2020）、「テレワークの実施状況に関するアンケート」

<http://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1023299>