

富山大学人文学部令和三年度卒業論文

テレワークとモチベーションの関係について

富山大学人文学部人文学科
社会文化コース社会学分野
学籍番号 11810100
氏名 永井佐和

<目次>

第1章 問題関心	1
第2章 先行研究	2
第1節 テレワークとは	2
第2節 テレワークの効果と問題点	3
第3節 テレワークの特徴	4
第4節 職務特性理論について	5
第5節 仮説	6
第3章 調査概要	8
第4章 自宅で仕事をするうえで困難なこと	10
第1節 自宅ではできない仕事	10
第2節 コミュニケーションの難しさ	11
第1項 社員とのコミュニケーション	11
第2項 社外の方とのコミュニケーション	13
第3節 オンとオフの切り替え	15
第4節 やる気について	17
第5節 この章のまとめ	18
第5章 自宅で仕事をするメリット	19
第1節 通勤しなくてよいこと	19
第2節 自分のペースで仕事ができること	21
第3節 家事のしやすさ	22
第4節 この章のまとめ	23
第6章 考察	24
第1節 仮説との比較	24
第2節 その他モチベーションが変化した要因	28
参考文献・URL	31

第1章 問題関心

2020年新型コロナウイルスの流行により、感染を防止するための手段としてテレワークが注目された。以前からテレワークは介護や子育てと仕事の両立手段になり、多様な人材の能力を発揮できることから推進されていたが、今回の新型コロナウイルスの流行により急激にテレワークが導入・実施されることとなった。2020年4月東京都のテレワーク導入率緊急調査結果によると都内企業（従業員30人以上）のテレワーク導入率は62.7%と3月時点の調査結果の24.0%に比べて2.6倍と大きく上昇している。このように急にテレワーク導入が進む中で、問題も起こっている。野村総合研究所（NRI）の調査によるとテレワーク実施者の6割がテレワークにコミュニケーションのしづらさや生産性の低下といった支障を感じているとの結果であった（NRI 2020.6. 2）。このような問題が発生しているが、テレワークという出社せずに仕事を行うという変化が仕事と労働者にどのような影響を与えているのか。本稿では特にテレワークによるモチベーションの変化に注目して仕事と労働者に与える影響を明らかにしたい。

第2章 先行研究

第1節 テレワークとは

日本テレワーク協会によるとテレワークとは、情報通信技術を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方であり、働く場所によって、在宅勤務、モバイルワーク、施設利用型テレワーク（サテライトオフィス）の3つに分けられる。在宅勤務とは自宅にいて会社とはパソコンや電話などで連絡を取る働き方である自宅利用型テレワークであり、モバイルワークは顧客先や移動中にパソコンや携帯電話を使って働くこと、施設利用型テレワーク（サテライトオフィス）は勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用したテレワークである（日本テレワーク協会 2020）。コロナウイルス拡大により導入されたテレワークの多くが在宅勤務であり、多くの方が在宅勤務を経験している。そのため本稿でテレワークとは自宅で働く在宅勤務とする。

第2節 テレワークの効果と問題点

テレワークにおける効果として日本テレワーク協会は①災害時等における「事業継続性の確保」、②通勤減少等による「環境負荷の軽減」、③営業職では顧客への迅速・的確な対応、研究・開発職、スタッフ職、営業職などでは計画的、集中的な作業実施による教務効率の向上等の「生産性の向上」、④家族と過ごす時間、自己啓発などの時間の増加による「ワーク・ライフ・バランスの実現」⑤育児期、介護期の社員への働きやすい環境の実現による離職防止などによる「優秀な社員の確保」⑥オフィススペース、ペーパーコスト、通勤コストの削減による「オフィスコスト削減」⑦高齢者や通勤困難な障がい者、遠方居住者などの「雇用創出と労働力創造」の大きく7つに集約することができるとしている（日本テレワーク協会2020）。この7つのうち③、④、⑦は労働者が感じることができる効果である。また②、⑤、⑥も言い換えると労働者側が感じる効果だと言える。②は通勤減少による身体的、精神的負担の減少⑤は育児や介護と仕事の両立⑥は労働者における通勤コストの削減である。

テレワークにおける問題は総務省の平成30年度版情報通信白書によると「会社のルールが整備されていない」、「テレワークの環境が社会的に整備されていない」という回答が多くテレワークの実施に際してサテライトオフィスのような社会的な環境整備や、企業においてテレワークを認めていないこと、企業が定めるテレワークの実施ルールが利用者のニーズに合わず使いにくいものになっていることが問題の原因と考えられるとしている。また、「上司が理解しない」、「セキュリティ上の問題がある」、「他の従業員から孤立している感じがする」、「同僚が理解しない」等があげられている。「他の従業員から孤立している感じがする」はテレワークはオフィスで働く場合に比べて、何気ない雑談などの対面コミュニケーションの機会がないことによると考えられるとしている（総務省 2018）。

他には生産性の低下があげられる。野村総合研究所が5月末に実施した調査によると新型コロナウイルス感染拡大以降の在宅勤務で仕事の生産性が下がったとする回答が49.7%に対し、生産性が上がったという回答は16.1%にとどまっている。しかし、このような低い生産性になったことに対し、スタンフォード大学のNicolas Bloom教授はコロナ禍であるという特別な状況の影響だとしている。今回のコロナ禍で業務特性や従業員の希望などをあまり考慮されることなく、感染予防優先で一律にリモートワークに移行してしまったところに問題があったとした（NRI 2020.7.13）。

以上のようにテレワークには効果と問題点がそれぞれ存在し、企業側から見た通勤減少の効果は「環境負荷の軽減」や「オフィスコストの削減」であるが、労働者側から見ると通勤による身体・精神的負担の減少と言えることから、企業側から見るか労働者側から見るかによりテレワークの効果や問題点は変わってくる。本稿ではテレワークが労働者に与える影響を明らかにしたいため、労働者側から見た効果や問題点に注目する。

第3節 テレワークの特徴

脇(2015)はテレワークは自分自身の判断で仕事が進められる、仕事のやり方や順番を自身で考えられる、時間管理といった自身の裁量権の範囲が広いという。つまり仕事に対する高い自律性が求められ、テレワークをすることで高い自律性が醸成されると述べている。ここからテレワークの業務特徴として自律性の高い業務であることが求められると言える。そして、テレワークにより自律性が醸成されるということはテレワークを行うことで仕事が高い自律性を持った仕事に変化し職務の特性が変化するのではないか。

このようにテレワークは職務特性を変化させる可能性がある。それによる労働者への影響を調べるため本稿では職務特性理論を利用する。

第4節 職務特性理論について

職務特性理論とはハックマンとオルダムが提唱した理論で「仕事の実質性」が人の「やる気」に関連すると考えたものである。5つの「中核的職務特性」が満たされると、3つの「重要な心理状態」が満たされ、その結果「成果」である仕事への満足度や効果性、モチベーションが上がることを示した。また、個人の要因（それぞれの人の個性）により「成果」の上がり具合には差があるとする。5つの「中核的職務特性」とは以下のことである。

- ①技能多様性 職務を遂行するのに、どの程度多様な業務を必要とし、その中にどの程度多様な技能や能力を使うのかの程度
- ②タスク完結性 職務が業務の全部やそのうちの一部を完成させることを要求しているかの程度。（はじめから終わり（完結）までの全体を理解した上で、関われる仕事であること。）
- ③タスク重要性 社会や生活に影響を与える「重要な仕事である」こと。また、思えること。
- ④自律性 職務の実行にあたり、スケジュールリングや手順の決定どの程度や、個人に自由度・独立性・裁量を与えられているかの程度。
- ⑤フィードバック 業務遂行の結果、その業務遂行の有効性について直接的に明快な情報をどの程度個人に提供されるかの程度。（結果を知ることができるか）

これらの特性のうち①技能多様性、②タスク完結性、③タスク重要性の3つが、3つの「重要な心理状態の一つである「仕事の有意味感」をつくりだし、④自律性が「仕事の成果への責任感」、⑤フィードバックが「成果への知識」と結びついている。この三つの心理状態を達成することでモチベーションが高まる等の成果へとつながっていくとしている。

（石橋 2015、松山 2019）

第5節 仮説

安達(2010)は日本企業がなかなかテレワークを導入しない理由のひとつとして、日本企業では個々人がお互いの業務をカバーするなど、連携しながら仕事を遂行していることが多く、明確に個人の業務を決めていないためだという。テレワークになれば一人で仕事を行うため個人の業務範囲を明確にする必要があり、明確に業務範囲が決められていない日本企業では導入しにくいと述べる。また、電子コミュニケーション手段では感情を伝えたり、建前と本音の使い分けを見分けたりすることが難しく、人間同士の全てのコミュニケーションを代替することは難しいことも理由としてあった。ほかにはテレワークはある程度働く時間について労働者の裁量のゆだねられるため、企業が労働時間の管理を難しく感じることも原因だと述べている。このように安達(2010)はテレワークが日本に定着しない理由として日本企業の特徴やテレワークの特徴から考察しているが、この日本企業の特徴やテレワークの特徴から本稿はテレワークになることにより職務特性理論の中核的特性のうち技能多様性、自律性、フィードバックの3つが変化するのではと仮説を立てる。以下がその仮説である。

技能多様性については安達(2010)によると日本企業では個々人がお互いの業務をカバーするなど、連携しながら仕事を遂行していることが多いとある。ここからお互いの業務をカバーしているということは、様々な業務をしていること。つまり、連携して業務を行うことで多様なスキルを活かしながら業務を行っているといえる。さらに在宅勤務になることで、個人が行う業務の範囲を明確にする必要があると述べている。よって在宅勤務では個人の業務の範囲が明確になり、出勤しているときよりも多様なスキルを活かす機会がなくなり技能多様性が下がるのではないか。

次に自律性について安達(2010)は在宅勤務は個人ペースで仕事をし、また働く時間についても、ある程度在宅勤務者の裁量に委ねられるとある。また、第三節でも述べたように脇(2015)からもテレワークは自律性が求められ醸成されるとある。このことから出勤時より自分のペースで業務を行うため自律性が高まり、働く時間も勤務者の裁量にある程度委ねられるため自律性が高まると考える。

最後にフィードバックについて安達(2010)は電子的なコミュニケーション手段では感情を伝える、建前と本音の使い分けを見分けたりすることが難しく、人間同士の全てのコミュニケーションを代替することは難しいとも述べていることから電子的なコミュニケーションでフィードバックすることで、出勤時よりもフィードバックが伝わりにくくなると考える。タスク完結性、タスク重要性はテレワークであっても変化する要素がないのでは考える。

以上のことから、職務特性理論についての仮説は以下の表のようになる。

- 技能多様性…テレワークになることで行わなくなる仕事が増えてくることで技能多様性は減少する。
- 自律性…個人ペースで仕事をするようになり、働く時間も労働者の裁量に任せられることで自律性が増加する。
- フィードバック…電子コミュニケーションになることでフィードバックが伝わりにくくなり低下する。
- タスク完結性、タスク重要性…変化しない。

このように職務特性の変化に注目しながら、テレワークがモチベーションや仕事の満足度にどのように影響するのかを考えていく。

第3章 調査概要

実際にテレワークを行ったことがある以下の3人に zoom でインタビューを行った。以下がインタビューを行った日程と人物の紹介である。

A さん

日程：1 回目 2020 年 7 月 7 日、2 回目 2021 年 8 月 30 日、3 回目 2021 年 10 月 31 日

52 歳男性。生命保険会社の営業職。石川県在住。両親と妻、子供一人と同居。コロナがきっかけで 2020 年 5 月初めからテレワークを導入した。主な業務として商談と、設計書作成・顧客の話の分析がある。勤務時間は決まっていない。商談の日程は顧客とのやりとりをとおして決め、また設計書作成・顧客の話の分析等業務をいつするかも社員の自由である。

商談は顧客の自宅へ訪問して、保険の説明を行う業務。テレワーク導入により遠方やコロナが流行している地域ではリモートで商談をするようになる。しかし、A さんは石川県内など近隣の顧客が多いため 2020 年 7 月以降リモートでの商談は行っていないという。

設計書作成、顧客の話の分析等以前は会社で行っていた業務は、テレワーク導入により自宅で行うようになった。また週に 2 回あるミーティングもリモートで行うようになる。これらの業務は 2020 年 5 月から現在までずっと自宅で作業をしている。3 回目のインタビュー時は設計書作成・顧客の話の分析等業務は出社して行っても、自宅で行ってもよいという会社の方針であったが、A さんは自宅で業務を行うことを選択していた。ミーティングもリモートと対面のハイブリッドで行われていたが、A さんはリモートで出席していた。このように A さんは自宅での作業を続けているが、自宅で作業をしているときは LINE、電話、Zoom が社員とのコミュニケーション手段であった。

C さん

日程：1 回目 2020 年 7 月 12 日、2 回目 2021 年 10 月 23 日

22 歳女性。SE 職。一人暮らし。2020 年 4 月に現在の会社に入社してすぐコロナによりテレワークになる。テレワークのときも出社しているときも勤務時間は基本 8 時間の 9 時～18 時であった。期間は 2020 年 4 月から 6 月半ばくらいまで週五でテレワークを行っていた。テレワーク中は基礎的な業務をし、本格的な業務に移るとともに自宅では本格的な業務をスムーズに行える設備がないことから出社するようになる。本格的な業務とは HP 等画面の内容作成で、タイトルや項目を決定したり画面内容が正確にできたかテストなどしたりする。パソコンとディスプレイが必要だが C さんの家にはディスプレイがなかった。その後はずっと出社している。

2 回目のインタビュー時には業務内容も変わっていて、ある企業のシステム基盤の運用を

する仕事を行っており、主な業務としてはよりシステムがよくなるように、クレームや問い合わせ等集計してマニュアルの修正をしたり、電話対応をしたりという仕事をしていた。電話対応が自宅ではできない仕事であったため会社の指示で出社していた。

テレワークのときは主にチャットで社員とコミュニケーションをとっていた。また、Zoom が見つないでコミュニケーションをとるときもあった。

D さん

日程：1 回目 2020 年 7 月 17 日、2 回目 2021 年 10 月 9 日

50 歳女性。労働組合の正規雇用職員。総務や財政の事務職を担当している。夫と義理の両親と同居。コロナにより 2020 年 2 ヶ月間、2021 年 5～6 月中旬、8～9 月中旬にテレワークを 1 週間に 2, 3 日ぐらいの頻度で行っていた。テレワークは緊急事態宣言やまん延防止等重点措置がでたとき、職場にコロナ感染者がでたときに行っていた。勤務時間は 9 時～17 時半で、テレワークのときは開始時間や休憩時間、終了時間を上司に連絡していた。会社のパソコンでしかできない業務が多く自宅でできる業務の範囲に限られ、テレワークの体制は整っていなかったという。自宅のパソコンでは専用のソフトが入っていないため伝票処理や振り込み、給与計算等はできず、伝票のチェックや USB で持ち帰ってできる範囲の仕事を行っていた。テレワーク中は電話や LINE、メールでコミュニケーションをとっていた。

第4章 自宅で仕事をするうえで困難なこと

この章では自宅で仕事をする上で、どのような困難が伴うのかについて明らかにする。テレワークによるデメリットは様々に語られたが、インタビューイーに共通して語られた困難を主に扱っていく。

第1節 自宅ではできない仕事

インタビューを進める中で、自宅では作業が難しい業務が存在することがわかった。この節では自宅で行うことが難しい業務があることの語りについて分析する。

まずはCさんの語りに注目する。Cさんは2020年の7月以降すべて出社して業務を行っていた。その理由として自宅に複数のディスプレイがなく、業務がやりにくくなったからだという。そして2回目のインタビュー時には、ほかにもCさんの主な業務の一つに電話対応があり、それが自宅ではできないからだとする。自宅では電話対応ができない理由として、自宅に問い合わせ対応の電話回線が引かれていないことをあげていた。また、主な業務ではないが月に1度ほど新人研修の講師もしていて、新人研修の講師もリモートではできない業務の一つだという。Cさんの研修はパソコンのセットアップや使い方を教えるという内容の研修であった。そのためまずPCの立ち上げ方から研修がスタートするため、そもそもリモートで行うことは無理だと語る。

次にDさんの語りを見る。Dさんは会社にあるパソコンでしかできない業務があったという。例えば会計ソフトは会社のパソコンにしか入っておらず、Dさんは自宅では伝票処理等の作業ができていなかった。自宅で行えない仕事があるためテレワーク期間中でもDさんは週に2、3回は出社して仕事をしなければ行けなかったという。そして自宅では伝票のチェックやUSBで持ち帰れる仕事しかできず業務が思うように進まなかったため、出社したときの業務の負担が増えたように感じていた。

以上がインタビューイーが語った自宅で行えない仕事である。複数のディスプレイ自宅にないことや、問い合わせ対応の電話の回線が自宅に繋がっていないこと、会計ソフトが自宅のPCにないことという設備的な関係から自宅で行えない仕事が発生していた。一方で自宅の設備が整っているにもかかわらずリモートでは行うことができない業務もあった。また自宅では行えない作業があるためテレワークでは思うように仕事が進まず、出社したとき業務の負担が増えたように感じていた。

第2節 コミュニケーションの難しさ

コミュニケーションは、全てのインタビューイーからテレワークになると難しくなることとしてあげられていた。したがってこの節はコミュニケーションについての語りを見ていく。

第1項 社員とのコミュニケーション

まずAさんの語りについて注目する。Aさんは顧客の話の分析等以前は出社して行っていたことを自宅で行うようになったことで、社員とのコミュニケーションが減っていた。自宅で作業を行うようになってからは社員とのコミュニケーションは事務連絡等、必要最低限のコミュニケーションしかとらなくなったという。以下は自宅で作業をするとコミュニケーションが減ってしまう理由についての語りである。

A:相手が今どんな状態かわからないから、対面、会社におるときではこれ見て暇そうやなとか、こまっとるなーって見てわかるがいね。まあほたら声かける。って言うのが普通のながれやと思うげんけど、リモートで繋がっていない状態でそれわかるわけないから、あんま声かけることはないよね。

「暇そうやなとか、こまっとるなーって見てわかるがいね。まあほたら声かける。」という部分からAさんは会社にいるときは周りの様子を見て、周りがどのような状態か確認してから話しかけていたことがわかる。しかし、テレワークのときは周りの様子がわからず、声をかけるきっかけや声をかけても大丈夫かわからないため話しかけることはなくなっていた。そしてコミュニケーションが減少したことでAさんは初めは孤独感を感じることもあったという。AさんだけでなくCさんDさんもテレワークのときは連絡事項以外のコミュニケーションはあまりしなくなったと語っていた。このようにちょっとしたコミュニケーションは話しかけづらさから難しくなっていたが、週に2回あるミーティングはリモートで十分にコミュニケーションが取れ、リモートで十分だとAさんは語っていた。テレワークは相手の様子がわからないことからコミュニケーションがとりにくくなっていたが、コミュニケーションをするための時間を設け、リアルタイムでつながり相手の様子がわかるようになっていたためミーティングはリモートでも十分に行えたと伺える。また、社長の話を聞くだけのときもあるといい、それもリモートで十分であった理由の一つと思われる。

Aさんの語りのように周りの様子を見て困っていたら声をかけるということをDさんも語っていた。以下が語りである。

D:もうひとりいるのが結構仕事が追われている場合などは一緒に、総務関係の仕事を手伝えるって感じですね。いったら。でもそれぞれが在宅勤務だとどういう状況なのかとか、(中略)で、家にあるパソコンでできる限りのことをやっているのだから在宅ではできな

いんですね。

永井：結構周りの様子を見て、大変そうだな＝

D：＝あーそういうことですね。忙しそうだと手伝うって感じのことが多い。でるときは、実際の勤務のときは。その様子がわからないっていうのはありますね。

出社していれば同じ総務の仕事をしている方の様子を見て、忙しそうにしている場合はその手伝いをする事ができていた。しかし、ほかの社員の様子がわからないテレワークでは現在どのような状況なのかわからず、ほかの方の仕事のフォローはできなくなっていた。ほかにも労働相談の電話を受ける担当の方がいて、その方が休憩に入った場合はDさんなど周りの方が代わりに電話を受けたりと、協力して業務を行っていたがテレワークになればそのようなこともできなくなったという。そしてその電話相談担当の方はテレワークのときは休憩中でも電話を肌身離さず持っていなければならなくなり、休憩している気にならず負担だったとの話を聞いたという。

次にCさんについてみていく。Cさんはテレワークのとき主にチャットを使って質問をしていたが、チャットで質問をしたとき質問の答えがなかなか返ってこないことからコミュニケーションのしにくさを感じていた。その後出社するようになってから、質問がしやすくなったと実感したという。以下がその語りである。

C：圧倒的に質問はしやすくなったと思って、テレワークのときって相手の状況とかもわからなくて、(中略) チームス返してくれなくてなんでーってなるとかテレワークのとき多くて。けど出社すると相手状況が全部わかるので、えっと今大丈夫そうだなーって様子をうかがって質問することができるので圧倒的に質問はしやすくなったかなーと思います。

この語りからテレワークのときはチャットで質問をしても答えが返ってこないときが多かったことがわかる。そして相手の様子がわからないからこそ、なかなか返信をくれないことにたいし「なんでー」と懸念を抱いていた。

以上からテレワークのときは連絡事項など必要最低限のコミュニケーションしかしにくくなることがわかった。その理由としてほかの社員がどのような様子かがテレワークだとわからず、業務に不必要なコミュニケーションをとってもいいか躊躇するからであった。そして質問など業務に必要なコミュニケーションもやりにくくなっていた。チャットで質問をすると返信が遅くなることが多くスムーズなコミュニケーションは難しくなっていた。また、周りの状況がわからないことで社員同士の協力がしにくくなる場面もみられた。このように難しくなるコミュニケーションもあったが、ミーティングなどリモートでも十分に行えるものもあった。

第2項 社外の方とのコミュニケーション

まずはAさんから見ていく。第1項でAさんは社員の方とのミーティングはリモートでも十分だと語っていたが、顧客とのコミュニケーションではリモートは難しいと語る。その理由としてまず、顧客がリモートの機能をしっかりと扱えるかわからないことがある。社員の方と異なり、顧客はPCを持っていない方やリモートに慣れていない方もいるため、リモートでの商談は難しいという。そして、リモートで商談ができたとしてもリモートで商談をすることで顧客の空気感がわからなくなるといい、それもリモートでの商談が難しくなる一つだと語る。空気感とはカメラを固定されることで観察しづらくなる顧客の自宅の様子、例えば玄関にゴルフバックやアンパンマンのアイテムや自転車などが置いてあることによってわかるその家族の趣味や好きなものによって感じられる一種の生活感であるという。自宅を観察することで趣味など顧客の人物像がわかり、商談を始める前の話のネタにもなるという。以下がその語りである。

A:あ、今日も行ってきたお客さんのところでたとえば話をすると、ちっちゃいお子さんおる家なんだけど、玄関はいったところに水槽があって亀とかかかっているわけですよ。で、ああこの亀どうしたんやっちゅうて、いやこれどっかいったときにもろうてきたちゅうて。餌は何食べて、手に乗ったらこんなんしたいうて。そこでコミュニケーションが、保険とは関係ないけども、あの一お客さんと和めるというか。うん。そこから始まるんで商談もスムーズにほんなら保険の話でもしますかって。(中略)けどもリモートやっただけ画面と画面なんで、早速じゃあ保険の話ししますって固い感じになる。うん。そんな違いがあるかなと思います。

このように自宅の様子を観察することで、商談以外の話しのきっかけを見つけていた。そして、商談の前にちょっとした話しをすることにより、顧客を和ませ固くなりすぎずにスムーズに商談に移ることができていた。

また顧客の表情の変化や、貧乏揺すりなどのジェスチャーも空気感の一つであるという。リモートになるとカメラで視野が固定されるため、貧乏揺すりなどのカメラに写らない部分のジェスチャーは観察できず、表情の変化もカメラ越しだとわかりにくくなると語る。これらの様子が観察しにくくなることで顧客が何を考えているのかわかりにくくなり、不安に感じると語る。

次にDさんの語りを見る。Dさんは労働組合の仕事をしているため、集会やメーデーをよく行っていた。それがコロナになり中止やリモートでの参加になったことで人との繋がりが薄れたように感じたという。以下がリモートで集会を行ったことに対する語りである。

D:あんまり臨場感がないっていうか一体感がないですね。なんとなく。みんなでやってい

るともりあがりというか、それぞれ画面で見るとなんとなくね、集まっただけの集まり感で、大人数で集まることにたいしては、でも集まっただけの前みたいにして、すごい大々的な集会的なのではないので、なんかやっぱりそういう関係は薄れて来るかも知れませんね。

ここから D さんがリモートでの集会は集まっただけのもの、集まっている実感がわいていないことが伺える。そして、「そういう関係」とは人との繋がりを指しており、集会をしている実感がわからないことから、人との繋がりが薄れて来るように考えている。ほかにも以前は 3000 人規模で行われていた集会が代表者だけの参加となり、残りの人はあとで YouTube に流された映像を見るという形の集会もあったと語る。これについて D さんはあとで映像を見る人なんて少ないだろうし、集会に参加している実感もわからないと語る。

以上がテレワーク時の社外の方とのコミュニケーションについての語りである。テレワークでは電子コミュニケーションを利用してコミュニケーションをとっていた。電子コミュニケーションでは視野が固定されたり、カメラ越しで相手を見たりすることで実際に会って話すより、表情や雰囲気はわかりづらくなっていた。そのためコミュニケーションが大切な商談のお仕事は満足に仕事ができないようだった。また、リモートでの集会は人が集まっているという実感がわきづらくなっていた。

第3節 オンオフの切り替えにくさ

テレワークでは仕事モードに切り替えにくいということも語られた。したがって、この節ではオンとオフの切り替えにくさについて注目する。

まずCさんから見えていく。Cさんはテレワークではオンオフが切り替えにくく、ついっただらだらしてしまったと語る。例えばYouTubeを見ながら仕事をしていたこともあるという。このようにだらだらしてしまう理由として以下のように語っていた。

C: 基本的に見張られながら仕事したり勉強したりすることが合っているので、ちゃんと管理されているところで働く方が私に合っています。(中略) だらけないので。

ほかの社員の方の目があるとだらけることなく業務ができて、自分に合っていると語る。この語りから周りの社員の目を意識することで、緊張感が生まれだらけることなく業務ができることがわかる。Cさんは自分自身をコントロールする能力が低いとも語っており、周りの目がなくなんでも自由にできる状態であるテレワークでは気が緩んでしまうことが伺える。

次にDさんの語りを見る。Dさんもテレワークのときは出勤時よりオンオフの切り替えがしにくいと語った。以下がその理由についての語りである。

D: 化粧とかしないし、例えばね身だしなみ的に外にでようと思うときの服装とか、例えばそういうことが家にいるとしなくていいので、ちょっと気分的にはやっぱりいったときにオンとオフはつきりしますね。

この語りからテレワークでは部屋着のままだったり、化粧をしてなかったりとプライベートな格好をしていることが、仕事モードの切り替えがしにくくなっている理由のひとつであるとわかる。自宅で仕事をすると誰にも見られることがないので、身だしなみに注意を払う必要が無くなるのもいい、普段自宅にいる格好のまま業務を行うことで、気持ちもオフのままになりやすくなっていた。そして、Dさんはオンオフを切り替えるための工夫をしていた。以下がその語りである。

D: 例えばギリギリじゃなくて5分前10分前くらいからその仕事する部屋に準備して行って、やる体制にするとか決まった時間にちゃんと、家事とかほかのことはやらないっていうふうに、自分でなんかね仕事なのか家にいるときかわからなくなるのがいやなので、私はほんとにまあ家族にも今日は家で仕事ですから何もやりませんよと家におるけど仕事やよってというのは常にいうようにしています。

Dさんは義理の両親と同居しているため、休日は義理の両親のお昼も作るなどの家事をしていた。「家で仕事ですから何もやりませんよと家におるけど仕事やよって言うのは常にいうようにしています」という部分はテレワークになると義理の両親が休みだと思い、お昼ごはんを作ってもらえるなど家事をしてくれると勘違いしないようにするための言葉である。そしてそのため、この語りのように仕事であるということを義理の両親にしっかりと伝えたり、仕事中は一切の家事はせずに仕事をする部屋から休憩中でもないようにしていた。このようにテレワーク中は、家事はしないとすることで入社したときと同じ状況を作りオンとオフを切り替えやすいようにしていた。また時間に余裕を持って仕事を始める準備をすることで、オンオフを切り替える時間を意識的に作ろうともしていた。ほかにテレワークだと外出することがなくなることや、ずっと自宅で誰とも話さず仕事をするメリハリがなくなるような気がするという語りもあった。Cさんも同じように外出しなくなることでメリハリがなくなるという語りがあった。

以上がオンオフの切り替えにくさについての語りである。テレワークではほかの社員の目がないことで緊張感が緩みオンオフが切り替えにくくなっていることが見られた。また、自宅で過ごすため、仕事以外のことが簡単にできる環境ということもオンオフの切り替えのしにくさになっていた。

第4節 やる気について

インタビューではやる気についても語られた。したがって、この節ではやる気についての語りに注目していく。

まずAさんを見ていく。Aさんはテレワークのときほかの社員の様子が見られないことでやる気がおきにくくなると感じたという。以下がその語りである。

A：会社におればみんながんばるとるすがたを目の当たりにして、あ、俺もがんばろっと思ふことも多いけどそれは自宅ではないからね。そういうやる気スイッチは難しいかもしれんね、一人でおったら。

Aさんは入社していると周りの社員の頑張っている様子を目の当たりにし、それによりほかの社員も頑張っているから自分も頑張ろうと思うことが多かったという。この語りから、同じ仕事をしている仲間の様子がAさんの励みになりやる気に繋がっていたことがわかる。しかし、テレワークでは一人で仕事をするため、ほかの社員の頑張っている様子を見ることはできず、それによるやる気は起こりにくくなっていた。

次にCさんの語りを見る。Cさんもほかの社員の様子を目の当たりにすることでやる気が高くなるという。以下がその語りである。

C：えーっと、仕事ができる人が身近にたくさんいるので、テレワークするときは基本一人で仕事するじゃないですか。でも職場に行くと仕事できる人が何人もいるから、こういう人になりたいと思うことで、モチベーションが高くなったりとかはします。

この語りからCさんは職場に行き、たくさんの先輩社員を直接見ることで、「こういう人になりたい」と目標とする人物を見つけていたことがわかる。そして目標とする人物を見つけることでモチベーションが上がっていた。一方テレワークはほかの社員がどのように仕事をしているかわからないため、目標とする人を見つけにくくなっていた。

以上がやる気についての語りである。入社して周りの社員の様子を見ることは、励ましになったり、将来の目標を見つけやすくしていた。テレワークでは周りの社員の様子かわからないため、ほかの社員の様子を見て励まされたり、目標を見つけたりできずやる気が上がりにくくなっていた。

第5節 この章のまとめ

テレワークのデメリットは一人で仕事をする事と、自宅で仕事をする事が大きく関わっていた。一人で仕事を行うことで他の社員の様子がわからなくなる。ほかの社員が今どのような様子かわからなくなることはコミュニケーションを戸惑い、社員同士のコミュニケーションを減少させていた。また、周りの社員の働く様子がわからないことではやる気にも影響していた。ほかに一人で仕事をする事で、緊張感が緩みオンとオフの切り替えがしにくくなっていた。そして一人で仕事をするということは電子コミュニケーションを利用することにつながる。電子コミュニケーションをつかうことによりコミュニケーションがとりにくくなることもデメリットとしてあった。

次に自宅で仕事をする事で設備の不足から業務が満足にできなくなっていた。そして自宅で仕事をする事は家事など仕事以外のことがしやすく、仕事に集中できなくなる可能性もあるとわかった。

第5章 自宅で仕事をするメリット

前章ではテレワークのデメリットに注目したが、テレワークをすることのメリットもインタビューイヤーから語られた。したがって、この章ではテレワークによるメリットについてみていく。

第1節 通勤しなくてよいこと

通勤しなくてよいことはインタビューイヤー全員がテレワークのメリットだとして語っていた。

まずはDさんから見ていく。Dさんは通勤しなくてよいことがテレワークのメリットだという。Dさんは通勤時間が1時間程度かかり、テレワークにより通勤時間がなくなったぶん時間に余裕を持つことができたという。以下がその語りである。

D:自分のゆとりができたっていう。なんかやることもほぼほぼかわってないけど、けど少しはいつもやらないことができるかもしれんね。その1時間で。例えばいつもはこういうところモップがけしないけどできるなっていう。例えばテレビでちょっとワイドショー見れるとか、そういうのは…ゆとりをもって見れたり朝ご飯をゆっくり食べれるとか。

この語りから通勤時間にあてていた時間を、いつもはできない家事をするなどいつもはできないことにあてていたことがわかる。そしてテレビを見たり、ご飯をゆっくり食べたりと自分の自由な時間が増え、ゆとりを持った生活ができるようになっていた。

Cさんも同じように通勤がないことをテレワークのメリットだと語る。Cさんも通勤時間がなくなったことで、出勤のための準備や早起きをする必要がなくなり時間に余裕が持っていた。以下がその語りである。

C:えっと一ほんとに会社してひとにあって話して仕事するってことは大好きなんですけど、一番のストレスってやっぱり会社するときの電車のやつとか準備とかそのために早く起きたりとかが一番のストレスなんです。なのでフルテレワークとは行かなくても週に一、二回程度テレワークしたいなと思うときは結構あります。

この語りから会社のための準備や早起き、電車での移動がCさんにとって大きな精神的負担になっていることがわかる。出勤することは通勤時間がかかるだけでなく、出勤するための準備など手間が増える。例えばCさんは出勤するための準備の一つとして、お弁当を作ることがあるという。テレワークでは冷蔵庫にある食材を適当に食べればよかったが、出勤することで弁当を作る手間が増えたという。テレワークでは通勤によるストレスがなくなることで精神的にも余裕をもてると思われる。

次に A さんの語りを見ていく。A さんも通勤しなくてよいことをメリットだと語る。A さんは顧客の話の分析や計画書作成等の業務を 2020 年 5 月からずっと自宅で行っている。自宅でも出社しても同じ仕事ができるため、通勤しなくて済む自宅で作業を行っているという。また、第 4 章で述べたようにリモートでの商談はコミュニケーションにおいて難しい面があるが、顧客の自宅まで行くときに要する移動時間がなくなることで、顧客に素早い対応ができるというメリットもあるという。保険は顧客が病気にかかると入ることができなくなるため、その前に素早い対応をすることが大切である。リモートだと顧客の自宅の行き来に時間がかからない分、迅速に話を進めることができるという。

以上がテレワークのメリットである通勤しなくてよくなったことの語りである。テレワークでは通勤がなくなることで自由な時間が増えて、時間に余裕を持って生活をする事ができていた。そして出勤のための準備や早起きなど出勤によるストレスも軽減させていた。また、営業の場合通勤する手間が省けるだけでなく、顧客に対して迅速な対応が可能になるという業務上のメリットも見られた。

第2節 自分のペースで仕事ができること

Aさんは自分のペースで仕事ができることもテレワークのメリットだと語った。以下がその語りである。

A: だいたい人に声かけられて最近どうか言われたり、まあまあ邪魔つつたら変やけど質問されたり。うん。まあちょっと無駄話、世間話してきたり、まあ別にいいんですけど。
(中略) ほんとに時間なくていそいどるときはみだされるなって。そんなときは家のほうが良いよね。

この語りから、入社すればほかの同僚から話しかけられたり、質問されたりすることでペースを乱されることがあるとわかる。自宅ではそのようなことがなく一人で集中して業務ができると感じていた。また、Aさんは以下のようにも語っていた。

永井: 自宅にいることでついだらだらしてしまうことも特にはないですか。

A: まあそれはあるな。ふふふふふ。やっぱり人間やしね。いつ休んでもよかったら休むよね。まあそれも必要ねんけどね。まあそれも含めて自分のペースでできるっていうのはいいのかもしれない。

Aさんは自宅で仕事をする中で、ついつい休んでしまうこともあるという。しかし、つい休んでしまうことも含めて自分のペースで仕事ができるのはいいことだと語っている。Aさんはもともと勤務時間等は決められていないが、この語りから入社するときより自宅で仕事をするほうがより自由に自分のペースで仕事ができていることが伺える。

以上からテレワークは一人で仕事をするという特性上、ほかの社員に話しかけられることはなくなり集中して業務ができていた。また、周りの目もなくいつでも自由に時間を使うことができていた。

第3節 家事のしやすさ

Cさんはテレワークのときは家事がしやすい環境だと語る。昼休憩や仕事が片付いたときに家事をすることがあったという。一方でDさんは第4章であったようにテレワークのときでも勤務時間は一切家事をしないようにしていた。Dさんは義理の両親と同居しているが、義理の両親がDさんが自宅にいることで休みだと勘違いをし、お昼を作ってもらえるなど思われないようにするためであった。

以上から自宅で仕事をするテレワークは自宅で仕事をするため家事がしやすい環境であるといえる。しかし、同居人がいる場合、出社していればしなくてよい同居人のお世話など、出社していればしなくてもすむ負担もしやすい環境であった。

第4節 この章のまとめ

テレワークによるメリットとしては自宅で仕事を行うことがあった。自宅で業務を行うことで通勤がなくなり時間に余裕ができたり、通勤に必要な準備をする手間がなくなっていた。また、自宅で業務を行えることは家事をしやすくさせていた。通勤時間やちょっとした休憩時間に家事ができで便利だと同時に、仕事をしながら家事がしやすくなるため仕事に集中できず労働者の負担になる場合もあった。次にメリットとして一人で仕事が行えるということだ。一人でできるため同僚などに話しかけられることでペースを乱されることがなくなり業務に集中することができていた。また、周りの目がなくなるためより自分に合わせて休憩をとることができていた。

第6章 考察

第1節 仮説との比較

第2章の仮説では職務特性理論の5つ中核的職務特性のうち技能多様性、自律性、フィードバックがテレワークにより変化するとした。この仮説と本稿で見てきた語りを比較していく。

まずは技能多様性についてみる。技能多様性とは職務を遂行するのに、どの程度多様な業務を必要とし、その中にどの程度多様な技能や能力を使うのかの程度である。安達(2010)によると日本企業では個々人がお互いの業務をカバーするなど、連携しながら仕事を遂行していることが多いとある。そして在宅勤務になることで、個人の行う業務の範囲を明確にする必要があると述べている。そこから在宅勤務では個人の業務の範囲が明確になり、出勤しているときよりも多様なスキルを活かす機会がなくなり技能多様性が下がるのではないかと仮説を立てた。

本調査でも先行研究と同じように個々人がお互いの業務をカバーし合って業務を行っている様子が見られた。第4章第2節では電話相談担当の方が休憩をとっている間は、ほかの社員が電話相談の対応を行うなど、ほかの社員の業務を協力して行っていた。そしてテレワークでは協力して業務を行うことが難しくなることで、自分の業務のみを行うようになっていた。また、お互いの業務をカバーできないことのほかにも、テレワークでは設備の不備によるものや、もとよりテレワークでは行うことが難しい業務があることを見た。

以上から仮説と同じようにテレワークは自分の業務のみを行うようになり、技能多様性は減少すると考えられる。そして仮説の個人の業務の範囲が明確になることに加えて、テレワークでは行える業務が限られることも技能多様性を減少させていた。

次にタスク重要性について見る。タスク重要性とはその職務が他人の生活や組織、世の中にどの程度影響があるかの程度(重要な仕事をしていると思う程度)である。タスク重要性はテレワークにより変化しないと仮説したが、テレワークにより変化するような語りが見られた。以下がその語りである。

永井：じゃあ次の質問で、自分の仕事が社会に重要だと思いますか。社会に重要っていうか重要な仕事だって思いますか。

D：今はコロナのそれが蔓延する前は、意外と労働組合なので、みなさんに、なんていうかな還元できる仕事っていうかいろんなことがあるんですけど、そのコロナによって、人と接触したらダメになると結構仕事っていうか、できることが減ってしまっただんです。(中略)例えばメーデーってわかります。メーデーっていうのは労働者の祭典で、それが一日にあのメーデーの集会とかやって、(中略)そういうのが全部ことごとくなくなってしまったので。そういうのがあればちょっと社会、社会っていうか働く人の、たちのために貢献できてるかなってときはあるけれども、今テレワーク、今のそのコロナの蔓延している状況ではちょっと減ったかなって感じですね。

以前はミーティングなどの集会で人と関わることで自分の仕事が労働者のためになっているという実感があったという。しかしコロナによりミーティングなど集会がなくなったことで人との繋がりがなくなり自身の仕事が社会に重要だとの思いが減ったことがわかる。また、第4章ではリモートでの集会は人との繋がりが対面よりも感じにくくなっていることがわかった。つまりDさんは集会などの人との繋がりによって自分の仕事が社会に重要な仕事であると認識していたが、集会がリモートになり人との繋がりを感じにくくなったことで仕事が社会に重要であることが感じにくくなったといえる。また、Dさんは入社するときに行う電話相談の業務は、相談者の役にたてたと実感をするときがあるとも語っており、誰かに貢献していると思える業務がテレワークで行わなくなっていた。

以上から対面でのコミュニケーションを通して社会における仕事の重要さを感じている場合、リモートでコミュニケーションをとることになる在宅勤務では人とのつながりを感じにくくなりタスク重要性が減少することがあると考えられる。また、技能多様性の減少により、人の役に立ったと思える業務を行わなくなることでもタスク重要性が減少すると考えられる。

次に自律性についてみていく。自律性とは職務の実行にあたり、スケジュールリングや手順の決定の程度や、個人に自由度・独立性・裁量が与えられているかの程度である。安達(2010)は在宅勤務は個人ペースで仕事をし、また働く時間についても、ある程度在宅勤務者の裁量に委ねられると述べた。そこからテレワークでは出勤時より自分のペースで業務を行うため自律性が高まり、働く時間も勤務者の裁量にある程度委ねられるため中核的職務特性の自律性も高まると仮説を立てた。

本調査では、テレワークになったからといって働く時間が完全に労働者の裁量で決められる場面は見られなかった。テレワークであっても、勤務時間は決められていて、勤務開始のときや、休憩を取るとき、退勤のときに上司に連絡を入れる形になっていた。唯一Aさんは働く時間を自分の裁量で決められていたが、これはテレワーク以前から働く時間はAさんの裁量で決めていたため、テレワークになったからというわけではない。

しかし勤務時間は決められていた一方で、勤務時間内の働き方にはある程度裁量があった。例えばCさんはテレワーク中YouTubeを見ながら業務をしていたり、また、業務に一段落がついたら家事をしたりしていた。Aさんは自宅で仕事をするとより自由に休む時間を設けることができていた。このようにテレワークは出勤時よりも自由な働き方が可能となっていた。また、Dさんは以下のようにも語る。

D: 始まりと終わりには必ず連絡、何か連絡する意味はあんまり(笑)、仕事していない人でも連絡したら仕事しているみたい(笑)感じ

この語りから勤務開始と終了時には連絡を入れるものの、実際に労働者がどのように勤

務をしているかはわからないことが伺える。ここからもテレワーク時は勤務時間は決められているものの、実際にどのように働いているか企業がすべて把握することは難しく、労働者の裁量にある程度任されていると考えられる。

以上のようにテレワークは労働者の裁量や自由度が高めていることから、中核的職務特性の自律性は仮説と同様に高まると考えられる。職務特性理論では自律性が高まることで責任感が増加し最終的にモチベーションも上昇するとある。しかし本調査では自律性が高まるとだらけてしまいモチベーションが減少していた場面も見た。これは自律性の上昇が必ずやる気につながるわけではなく、個人差がより大きく影響されると考えられる。

次にフィードバックについてである。フィードバックとは業務の成果や結果をどれだけ知ることができるかということだ。仮説ではテレワークは電子コミュニケーションになることでフィードバックが伝わりにくくなり減少するとしたが、本調査ではフィードバックはテレワークにより変化するような語りは見られなかった。その理由として本調査で協力していただいた方の業務がコミュニケーションによるフィードバックがもともとなかったり、テレワークをしていたときと出社していたときの業務が全く異なっていたため比較ができなかったことがある。

タスク完結性は仮説と同じくテレワークにより変化するような語りは見られなかった。

以上をまとめるとテレワークでは技能多様性とタスク重要性が減少、自律性が増加していた。そしてその中核的職務特性が変化する原因として以下のことが挙げられる。まず技能多様性は社員同士の協力がなくなることで他者の業務を行わなくなったこと、設備の不足から自分の業務が行えないことである。つぎにタスク重要性はリモートでコミュニケーションを行うことで自分の仕事がどれほど第三者に影響を与えているかがわかりにくくなること、タスク重要性を感じやすい仕事がテレワークにより行わなくなったことである。そして自律性は一人で仕事をすることで企業が労働者を監視しにくくなることであった。

これらを見てみると自律性の変化する原因である一人で仕事をするとは、テレワークになればほとんどの労働者に当てはまるものであり、自律性の上昇は多くのテレワーカーに起こることだといえる。しかし技能多様性とタスク重要性の原因の一つである、社員同士で協力しなくなること、リモートでコミュニケーションをすることで自分の仕事がどれほど第三者に影響を与えているかわからなくなることは職種や職場による違いが大きい。例えば社員同士でお互いの業務を助け合うという文化の強い職場であればテレワークによる技能多様性は変化するが、自分の業務のみをこなす文化の職場の場合は技能多様性は大きく変化しないといえる。つまり、他者と協力したり、第三者とのコミュニケーションがあったりと人との関わり合いが多くなる職種や職場環境である場合、技能多様性やタスク重要性は減少しやすくテレワークになったときにモチベーションも下がる可能性が高いと考えられる。

そして本調査ではテレワークによるフィードバックの変化は見られなかったが、もともとフィードバックが少なかったり、テレワークと出社した時の業務内容が異なっていたこ

とが理由としてあった。つまりフィードバックがしっかりとある職種の方であればフィードバックも変化する可能性はある。そこでよりさまざまな職種を対象とした検討をすることが課題である。

第2節 その他のモチベーション変化の要因

調査を進める中で職務特性の変化以外の要因でモチベーションが変化する場面を見た。したがって本節ではその他のモチベーション変化の要因について注目していく。

まずモチベーションの変化に大きく影響していたことは、仕事を十分に行えるかである。第4章第1節では、自宅に設備が整っていないことで満足に仕事ができない様子を見た。最も自宅で仕事をする体制が整っていなかったDさんは以下のように語る。

永井：現在テレワークになることでやる気、モチベーションの部分に変化はありますか。

D：ありますね。テレワークだとまたか在宅勤務かみたいになる。(笑)(中略)まあ仕事が進まないし余計思ふのかも知れませんが、自分の計画通りにいっているときのほうがほんとにスムーズに進む、今日はこれしてあれしてってことがすまずはずなのに家でやろうと思ってやるべきものを持ってきたけど、あああれがたりんかったらきょうこれできんということがあったりとかあるんでそれもありますね。

ここから仕事が進まないことはモチベーションにも悪影響を与えることがわかる。Dさんは自宅に設備が整っていなかったため、思うように仕事が進まずストレスになっていることが伺える。

また、コミュニケーションの難しさからも業務がスムーズに行えない場面を見た。第4章第2節でテレワークはほかの社員の様子がわからずコミュニケーションが躊躇したり、質問の回答が遅くなるなどスムーズなコミュニケーションが難しくなる場面である。これは、業務のことがよくわかっている中堅社員にとっては、質問されたり話しかけられることが少ないため業務に集中することができるかもしれない。しかし、まだ業務について十分に把握できていない新人社員にとっては、質問がしにくいことや、質問への回答が遅いことは業務が滞ることにつながるといえる。ほかにコミュニケーションが大切になってくる営業はリモートでの商談は不安感が大きかった。顧客の空気がわからないことや顧客がリモートの機能をちゃんと扱えるかなど不安要素が多く、その不安からモチベーションが減少するような語りもあった。

次に第5章第1節でテレワークは自宅で業務をするため通勤や通勤のための早起きや準備をする必要がなくなっていた。そしてそれによりモチベーションも上がっていた。以下がその語りである。この語りは第5章でも扱っている。

永井：現在テレワークになることでやる気、モチベーションの部分に変化はありますか。

C：んーある程度モチベーションは上がると思います。ちょっとやっぱり通勤、一番のスト

レスってやっぱり出社するときの電車のやつとか準備とかそのために早く起きたりとかが一番のストレスなんですね。なのでフルテレワークとは行かなくても週に一、二回程度テレワークしたいなと思うときは結構あります。

この語りから C さんにとって通勤によるストレスは大きく、そのストレスがなくなることはモチベーションの上昇にもつながることがわかる。通勤するには準備をしたり、満員電車に乗ったりとたくさん体力を使い、労働者の元気を奪う。そのため通勤にあてていた気力を仕事にあてることのできるテレワークは、より業務に熱意をもって取り組むことができると考えられる。

このように出勤によるストレスがなくなったことはモチベーションにも良い影響を与えていたが通勤がなくなることは必ずしもいいことばかりではない。通勤がなくなることでストレスもなくなりモチベーションが上がったという語りがあった一方、外に出なくなったことで生活にメリハリがなくなり出社したいという語りも見られた。

他にテレワークによりモチベーションが変化していた場面として第4章第4節でほかの社員の様子がわからないことがあった。他の社員の様子がわからないことで、社員の姿からやる気をうけたり、目標とする社員をみつけることができず、それによるモチベーションの上昇はなくなっていた。

以上がその他のモチベーション変化の要因である。通勤がなくなることと、ほかの社員の働きぶりが見えなくなることはテレワークになれば起こることである。しかし設備が整っておらずスムーズに業務ができなかったことはコロナウイルス防止対策により急速テレワークが導入されたという背景も影響しておりすべてのテレワークに当てはまるとはいえない。だが、コミュニケーションの難しさから業務がスムーズにできなくなることは電子コミュニケーションを利用するテレワークでは起こりやすくなることだといえる。そしてここで注目したいのが、テレワークによりモチベーションが変化したと感じますかという問いの回答で変化すると答えた方全員が、職務特性の変化以外の要因を理由として挙げていたことだ。つまり、テレワークによるモチベーションの変化の理由としては職務特性の変化よりもその他の要因によるものが大きいと考えられる。

本研究の目的はテレワークが労働者のモチベーションにどのような影響を与えるかを明らかにすることであった。そしてモチベーションの変化を調べるために職務特性理論を用いて分析を行った。結果として中核的職務特性がテレワークにより変化するものがあるとわかった。なかでも技能多様性とタスク重要性は、人との関わり合いが多い職場や職種の際に減少していたため、そのような職種や職場である場合はモチベーションが減少する可能性が高いと考えられる。このようにテレワークによるモチベーションの変化を職務特性の変化を中心にみてきたが、職務特性が変化すること以外の要因でもモチベーションに影響を与えていることが分かった。それは通勤がなくなることや、業務がスムーズに行えるかであった。通勤がないことはストレスを減少させモチベーションが上がっていた一

方、コミュニケーションの難しさやテレワークの体制が整っていないことから業務が満足に行えずモチベーション下がっていた。そしてこれらその他の要因は職務特性の変化よりもモチベーションに影響を与えていた。

以上の考察から社員同士や第三者とのコミュニケーションが活発な仕事はテレワークになるとモチベーションを下げ、またコミュニケーションの難しさから業務がスムーズに行えない可能性がありテレワークに向いていないことがわかる。また、新人社員は業務内容についての質問をしたりと、中堅社員よりコミュニケーションをとる必要があるなど社員によってもテレワークに向いているかどうか分かる。一方で、一人で完結できる業務や、ミーティングなどの業務はテレワークで十分に行えるものもあった。このように向き不向きの業務や社員がいるが、ここからテレワークを導入する際には、どの業務や社員がテレワークに向いているかどうかを確認することが必要だといえるのではないか。今回、コロナウイルス感染防止対策により急遽テレワークを導入したことで混乱が起きていたが、どのような業務がテレワークに向いているか向いていないかを確認できるよいきっかけになったともいえる。本調査では第2章で見たテレワークの効果と同じように通勤がないことで身体的精神的負担を減少させたり、自分の時間が増加することでワーク・ライフ・バランスの実現させやすくなることを改めて確認できた。そしてAさんは今後のテレワークについて以下のように語った。

A：テレワークだけやったらダメやけど、テレワークのいいところを十分これからも、コロナ終わった後も取り入れていけばいいなーって感じましたね。(永井：なるほど) うん。

このAさんの語りのようにテレワークには向き不向きがあり、テレワークだけで行おうとすると難しい部分もある。しかし、テレワークでよかったなと感じた部分はコロナ禍が過ぎた後でも、積極的に取り入れることでより働きやすい環境を労働者に提供できると考える。

参考文献・URL

- ・安達房子、2010「テレワークの現状と課題」京都学園大学経営学論集 20（1）,49-70
- ・石橋貞人、2015「組織文化・職務特性が組織市民行動へ当たる影響：予備的考察」明星大学経営学研究紀要(10),31-42
- ・NRI 2020.6. 2「6割がテレワークに支障を感じる一方で効用も実感されている～ビジネスカルチャーから見る日本企業のテレワーク導入の難しさ～」
(<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal/20200602> 2020年8月24日取得)
- ・NRI 2020.7.13「縮小するリモートワーク。緊急事態宣言時の経験で見切りをつけるな」
(<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal/20200713> 2020年8月24日取得)
- ・総務省、2018「平成30年版情報通信白書 テレワークによる働きやすい職場の実現」
(<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd144320.html> 8月24日取得)
- ・東京都 2020.5. 11「(第330報) テレワーク導入率緊急調査結果と事業継続緊急対策(テレワーク) 助成金募集期間延長をお知らせします！～都内企業のテレワーク導入率が大幅に増加～」
(<https://www.bousai.metro.tokyo.lg.jp/taisaku/saigai/1007261/1007864.html> 8月24日取得)
- ・日本テレワーク協会（一般社団法人）,2020「テレワークとは」(https://japan-telework.or.jp/tw_about-2/ 2020年8月24日取得)
- ・日本テレワーク協会（一般社団法人）,2020「テレワークの効果」
(https://japan-telework.or.jp/tw_about-2/tw_effect/ 2020年8月30日取得)
- ・松山淳,2019,「職務特性モデル（ハックマン＝オルダム・モデル）Job Characteristics Model(EARTHSHIPCONSULTING2019.8.27)」
(<https://www.earthship-c.com/motivation/job-characteristics-model/> 2020年8月24日取得)
- ・脇夕希子、2015「在宅勤務の可能性：自律性の観点から」日本テレワーク学会研究発表大会予稿集 17(0), 47-51