

Title	テレワークとオフィスワーカーの動機づけ：再考
Sub Title	The telework and the motivation of office workers : revisit
Author	古川, 靖洋(Furukawa, Yasuhiro)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.287- 304
JaLC DOI	
Abstract	本論では，コロナ禍によりテレワークがある程度普及した状況下で，テレワークという新しい働き方によってオフィスワーカーがモラルを向上させる要因を古川 [2014] と比較する形で再考した。今回の調査（2022年8月）では，オフィスワーカー3000人を対象として，テレワークの導入状況によってワーカーのモラルに違いが生じるのか，そしてテレワーク導入企業で働くワーカーと未導入企業で働くワーカーにおいて，有効な動機づけ施策に差はあるのかについてアンケート調査を行なった。結果は，前回までの調査と大きな違いはなく，テレワーク制度を導入したのであれば，その運用に関して規制をかけるよりもワーカーに自己裁量を認めることが彼らのモラルアップにつながるということが明らかになった。 In this paper, in a situation where telework has become popular due to the COVID-19 pandemic, I reconsidered the factors that improve the morale of office workers through the telework by comparing that with Furukawa [2014]. This survey targeted 3,000 office workers to find out whether there are differences in the morale of office workers depending on the status of telework implementation, and to find out whether there are any differences in effective motivational methods between office workers working at companies that have introduced telework and those working at companies that have not. The results showed no major differences compared to previous surveys, and once a telework system is introduced, allowing workers to use their own discretionary rather than imposing restrictions on its operation will lead to higher morale of office workers.
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0287

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

テレワークとオフィスワーカーの動機づけ：再考

The Telework and the Motivation of Office Workers : Revisit

古川靖洋(Yasuhiko Furukawa)

本論では、コロナ禍によりテレワークがある程度普及した状況下で、テレワークという新しい働き方によってオフィスワーカーがモラルを向上させる要因を古川[2014]と比較する形で再考した。今回の調査では、オフィスワーカー3000人を対象として、テレワークの導入状況によってワーカーのモラルに違いが生じるのか、そしてテレワーク導入企業で働くワーカーと未導入企業で働くワーカーにおいて、有効な動機づけ施策に差はあるのかについてアンケート調査を行なった。結果は、前回までのまでの調査と大きな違いはなく、テレワーク制度を導入したのであれば、その運用に関して規制をかけるよりもワーカーに自己裁量を認めることが彼らのモラルアップにつながるということが明らかになった。

In this paper, in a situation where telework has become popular due to the COVID-19 pandemic, I reconsidered the factors that improve the morale of office workers through the telework by comparing that with Furukawa [2014]. This survey targeted 3,000 office workers to find out whether there are differences in the morale of office workers depending on the status of telework implementation, and to find out whether there are any differences in effective motivational methods between office workers working at companies that have introduced telework and those working at companies that have not. The results showed no major differences compared to previous surveys, and once a telework system is introduced, allowing workers to use their own discretionary rather than imposing restrictions on its operation will lead to higher morale of office workers.

テレワークとオフィスワーカーの動機づけ

—— 再考 ——

古 川 靖 洋

<要 約>

本論では、コロナ禍によりテレワークがある程度普及した状況下で、テレワークという新しい働き方によってオフィスワーカーがモラルを向上させる要因を古川〔2014〕と比較する形で再考した。今回の調査（2022年8月）では、オフィスワーカー3000人を対象として、テレワークの導入状況によってワーカーのモラルに違いが生じるのか、そしてテレワーク導入企業で働くワーカーと未導入企業で働くワーカーにおいて、有効な動機づけ施策に差はあるのかについてアンケート調査を行なった。結果は、前回までの調査と大きな違いはなく、テレワーク制度を導入したのであれば、その運用に関して規制をかけるよりもワーカーに自己裁量を認めることが彼らのモラルアップにつながるということが明らかになった。

<キーワード>

テレワーク、オフィスワーカー、動機づけ、アンケート調査、モラル、QAQF

はじめに

2020年初め頃より新型コロナウイルス感染症の蔓延が世界中を震撼させた。多くの国々で感染予防のためにロックダウンなどの行動制限措置が取られ、エッセンシャルワーカーなど一部の職種に従事する人を除いて、多くの人々がテレワークによる在宅勤務を余儀なくされた。日本では強制的な行動制限はなかったものの、テレワークが新たな働き方として普及していった。

ただ、テレワーク自体は突然現れたものではなく、2000年頃から働き方改革の一環として政策的に推進されてきた。詳しい状況は後述するが、その導入率が大きく伸びることはほとんどなかった。テレワークの導入に関して、様々なそのメリットとデメリットが指摘されており、その中にオフィスワーカーのモラル向上もしくは低下がある。筆者は、古川〔2014〕でその関係についてアンケート調査を行なっている。調査結果を簡単に概説すると、テレワークの導入自体はモラルの向上には直接貢献しない。モラルを向上させるためには、特別な施策を当初から考

えるのではなく、基本的には従来から効果があると考えられている動機づけ施策の実施がまず有効であることを確認した。そして、テレワーク導入企業で働くオフィスワーカーに対しては、学習機会を充実させ、コミュニケーションの活性化や自律性の向上を促し、疎外感を抑制するための諸施策の実施がより功を奏するということも確認した。

2020年のコロナ禍当初から多くの企業で導入されたテレワークは上述の調査時とは異なり、半強制的なものである。ほとんど準備もなく否応なしに導入されたため、慣れない在宅勤務のストレスや同僚や上司、部下と対面で業務ができないことに由来する疎外感がオフィスワーカーに生じ、それがモラルダウンにつながっていった。このようなテレワークのデメリットが生じると、各企業はこれらに適切に対処することが必要となった。

そこで本論文では、古川〔2014〕の調査内容と比較する形で、

- ・コロナ禍において、テレワークの大規模導入自体がワーカーのモラル向上に貢献するのか。
- ・コロナ禍においても、ワーカーのモラル向上に貢献する要因は導入・未導入とはほとんど関係がないという状況は前回調査と同様であるのか。
- ・コロナ禍において、テレワーク導入企業でよりワーカーのモラル向上に効果のある項目に変化はあるのか。

というリサーチクエスションを設定し、再度アンケート調査を行なった。

コロナ禍によりテレワークがある程度普及した状況下で、オフィスワーカーのモラル向上に貢献する要因を本論で再考していきたい。

1. コロナ禍におけるテレワークの状況

2020年1月30日、世界保健機関（WHO）は中国から世界に感染が広がっている新型コロナウイルスについて「世界的な緊急事態¹⁾」を宣言した。これを受けて、各国はロックダウンなどの行動制限を伴う緊急事態を宣言し、多くの人々はテレワークによる在宅勤務を強いられることとなった。日本でも2020年4月7日に第1回目の緊急事態宣言が発出された。強制的なロックダウン措置はなかったものの、政府がテレワークを推奨したこともあり、多くの企業はテレワークを導入し、他国と同様、多くの人々がテレワークによる在宅勤務をすることになった。

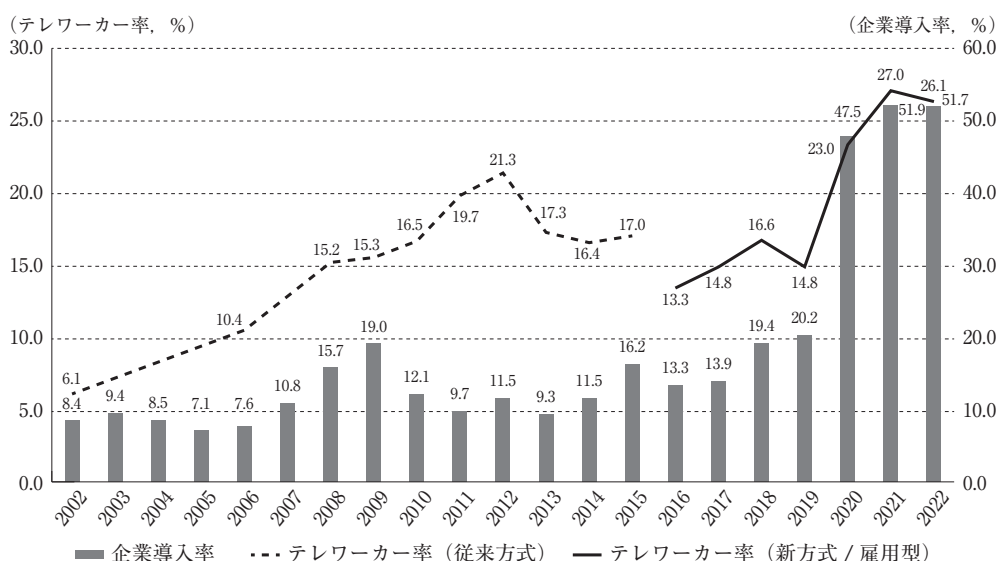
東京商工会議所の調査によると、²⁾コロナ禍対応のためのテレワーク導入が否応なしに始まった2020年3月の時点で26.0%の企業がテレワークを実施し、その後1回目の緊急事態宣言を受けて5月末には67.3%の企業が実施していた。総務省の調査では、コロナ禍以前の2019年のテレワークの企業導入率は20.2%だったが、その後2020年には47.5%、2022年には51.7%に増加している³⁾（図1）。ただ、この導入率は大企業になるほど大きくなるという傾向があり、中小企業での実施率が⁴⁾大企業を大きく下回る状況は継続して変わらなかった。

1) WHOは2023年5月5日に緊急事態宣言の終了を発表している。

2) 東京商工会議所『テレワークの実施状況に関する緊急アンケート』（2020）。

3) 総務省『令和4年通信利用動向調査』（2023）。

図1 テレワークの企業導入率とテレワーカー率の推移⁵⁾



一方、オフィスワーカーレベルでのテレワーカーの割合（テレワーカー率）はこれほど高くない。具体的には、2019年のテレワーカー率は14.8%で、その後2020年には23.0%、2022年には26.1%となっている⁶⁾（図1）。また、このテレワーカー率も企業規模が大きいほど大きくなるという状況は、企業レベルでの調査と同様である⁷⁾。

上述したように、2020年から2023年のコロナ禍において、企業の規模や業種による差があるとはいえ、多くの人々がテレワークを継続的に体験したことは事実である。ただ、その形態の多くは在宅勤務であり、2022年時点でテレワークを実施したことがあると回答した人々の93.7%（複数回答⁸⁾）がその形態として在宅勤務を挙げている。総務省などによる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、在宅勤務はテレワークの1つの形態にすぎない。日本では、テレワーク＝在宅勤務と理解する人が多いが、今後はモバイルワークやサテライトオフィスの利用、ワーケーションなどの他の形態もテレワークとして認識され、利用が進むようになるだろう⁹⁾。

4) 総務省『令和4年通信利用動向調査』（2023）。

5) 総務省『通信利用動向調査（各年度）』、国土交通省『テレワーク人口実態調査（各年度）』より著者作成。
2015年までのテレワーカー率（従来方式）とは、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こなす時間が1週間あたり8時間以上である人の割合。

2016年以降のテレワーカー率（新方式/雇用型）とは、雇用型のうち、ICT等を活用し、普段仕事を行なう事業所・仕事場とは違う場所で仕事をする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）。

なお、図1は國井・沼田〔2015〕の図1を基に、筆者がデータを追加し作成したものである。

6) 国土交通省『令和4年度テレワーク人口実態調査』（2023）。

7) 国土交通省『令和4年度テレワーク人口実態調査』（2023）。

8) 総務省『令和4年通信利用動向調査』（2023）。

また、テレワークを実施しない理由として「テレワークに適した仕事がないから」や「業務の進行が難しいから」を挙げる企業が多く（いずれも複数回答）、従来から懸念事項とされていた「社内のコミュニケーションに支障があるから」や「社員の評価が難しいから」、¹⁰⁾「人事制度導入に手間がかかるから」を挙げる企業はそれほど多くはなかった。¹⁰⁾コロナ禍によりテレワークの実施が進み、業務を行なう過程で対処可能な項目（問題点）を徐々に改善してきた結果、これらはテレワーク実施上の懸念として挙げられなくなってきたものと思われる。さらに、コロナ禍におけるテレワークの実施とその成果との関係についての調査もいくつかあるが、それらについては次節で見ていくことにする。

2. コロナ禍におけるテレワークの実施とその成果

コロナ禍におけるテレワークとその効果の関係について先行研究から見てみよう。

まず、コロナ禍におけるテレワークとオフィスワーカーの生産性の直接的な関係に関する研究や調査である。例えば Xiao, S. *et al.* [2020] は、2020年にシアトル近郊で働くテレワーカー 2147 名を対象に、テレワークが彼らの生産性にどのような効果をもたらしたかを調査している。ここでの生産性指標は、生産性の向上もしくは低下を個人の感覚で回答してもらったものである。結果であるが、完全テレワークに移行後、23.8%が生産性向上、38.0%が下落、37.6%が変化なしと回答していた（0.6%は無回答）。また、2020年の日本経済新聞¹¹⁾の調査によれば、テレワークによって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回答している。そして生産性の状況に関しては、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%存在していた。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」などを挙げ、「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」などを挙げている。さらに、パーソル総合研究所による2022年8月の調査¹²⁾によると、入社時の生産性を100としたときのテレワーク時の主観的生産性は平均で89.6%であった。本調査の数値には、建築・土木系技術職や営業職、製造部門、販売職、接客職などテレワークに向かない職種も含まれているため数値が若干低めに出たとも考えられる。一方、クリエイティブ職やIT系技術職など創造的な業務を行なっているワーカーの生産性は高い傾向にあった。そしてテレワーク時に「100%以上の生産性を達成」と回答したワーカーは47%程度存在していた。

このような直接的な関係の調査に加えて、そのような関係に媒介する要因について研究したものもある。Wang, B. *et al.* [2021] は、パンデミック期の中国において522人の在宅勤務者を対象

9) 総務省 HP より (2024.02.28閲覧)。

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_01.html

10) 総務省『令和4年通信利用動向調査』(2023)、中西 [2020] pp.40-41。

11) 日本経済新聞 2020.10.07 朝刊。

12) パーソル総合研究所『第七回・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調査』2022年8月。

として、彼らの成果やウェルビーイングにどのような要因が影響をおよぼすかを重回帰分析によって調査している。ここでの成果やウェルビーイングも、在宅勤務者の個人的感覚で回答されたものである。結果は、業務上の社会的サポートを受けたオフィスワーカーは在宅期間中に仕事と家庭間のコンフリクトや業務の遅れ、孤立感をあまり感じないため、より高い成果とウェルビーイングを達成するというものであった。また、Michlca, L. *et al.* [2021] は、2020年6月にルーマニアのIT企業で働く486人を対象にアンケート調査を行ない、テレワークと生産性や業務成果、オフィスワーカーの満足感の係数に、テレワーク時の業務に対する自己管理施策（例えば、自分自身による業務計画や業務目標の立案など）や業務負荷量、適切なテレワーク環境、組織的なサポートが媒介しているかを重回帰分析によって調査している。結果は、自己管理施策と適切なテレワーク環境は生産性、業務成果、満足感のいずれの指標に対してもプラスの影響をおよぼしていた。また、業務負荷量の多さは仮説に反して生産性と満足感にプラスの影響をおよぼしていた。一方、組織的なサポートは何ら影響をおよぼしていなかった。Morikawa [2022] は、2020年6月に日本企業1292社とそこで働く3324人の従業員を対象にオンライン調査を行ない、テレワーク時に企業レベルおよび従業員レベルの生産性にマイナスの影響をおよぼす要因を重回帰分析によって調査している。結果を見ると、企業レベルと従業員レベルの生産性にマイナスに影響している要因は、対面でのコミュニケーション機会の減少、家庭における集中できない環境、上司や同僚からのプレッシャーのなさなどであった。眞崎 [2022] は DID 分析によりテレワーク導入の混乱改善が生産性の向上をもたらしたかどうかを検証し、テレワーク実施者の改善要因は不適切業務の見直しや業務の改善・ノウハウの蓄積、テレワーク環境の改善によるものとしている¹³⁾。

筆者はかねてから、テレワークの導入自体は、生産性向上のための必要条件ではあるが、十分条件ではない。十分条件は生産性向上のための諸施策の実施であると主張してきた。そして、テレワークと生産性向上要因との関係については、古川 [2011] などで調査を進めてきた。コロナ禍以降のテレワーク環境は、かつてない規模で半強制的に導入が進められ、その継続期間が長かった。そのため、上述した先行研究でも挙げられているように、コミュニケーション欠如という問題が多く起きており、それに派生する従業員の孤立感やウェルビーイングの低下が彼らのモラルダウンを引き起こすと考えられている¹⁴⁾。そこで古川 [2014] では、生産性指標の1つであるオフィスワーカーのモラルに着目し、テレワークを導入している企業と未導入企業におけるモラル向上要因について分析した。その際の仮説は以下の通りである。

仮説1：テレワークの導入自体では、オフィスモラルのモラルは向上しない。

仮説2：オフィスワーカーのモラル向上に影響をおよぼす要因を踏まえた諸施策の実施は、テレワーク導入企業においても同様に、モラル向上にプラスの貢献をする。

13) Morikawa, M. [2022] と眞崎 [2022] で用いられている生産性は、どちらも通常のオフィス勤務時の生産性を100とした場合、テレワーク時の生産性はどのくらいかを聞いたものである。

14) 高橋・加藤（編著）[2022] p.250. 太田 [2022] pp.25-76. 伊藤 [2017] p.52. チクセントミハイ [1996] p.118.

仮説3：オフィスワーカーの自律性向上を促す諸施策は、テレワーク導入企業において、よりオフィスワーカーのモラル向上に貢献する。

仮説4：ワーカーへの権限委譲を進める諸施策は、テレワーク導入企業において、よりオフィスワーカーのモラル向上に貢献する。

仮説5：オフィスワーカーのコミュニケーションを活発化させる諸施策は、テレワーク導入企業において、よりワーカーのモラルの向上に貢献する。

仮説6：経営理念の共感を高める諸施策は、テレワーク導入企業において、よりワーカーのモラルの向上に貢献する。

仮説7：個々のオフィスワーカーの業務内容とその成果に関して、組織レベルでの承認を促す諸施策の実施は、テレワーク導入企業において、よりオフィスワーカーのモラルの向上に貢献する。

仮説8：個々のワーカーの学習機会を充実させる諸施策の実施は、テレワーク導入企業において、よりワーカーのモラルの向上に貢献する。

前回調査時はまだコロナ禍以前であったためテレワーク導入企業は現在よりも少なく、現在とはまったく異なる状況であるが、そのようなテレワーク啓蒙期におけるモラル向上要因が、現在のようにかなり普及した状況時と同じように貢献するの否かについて考察するのは、意義のあることである。今回調査においても前回調査時と同じ仮説を用いてテレワーク導入企業・未導入企業におけるオフィスワーカーのモラル向上要因について分析を試みることにしたい。前回調査時の分析結果については、次節以降で今回の調査結果と比較しながら示していくことにする。

3. 実証分析

3-1. 調査概要と分析手法

前節で示した仮説1～仮説8を検証するために、オフィスワーカーを対象としたアンケート調査を実施した。¹⁵⁾ 今回の調査は、株式会社オカムラが「オフィス生産性に関するアンケート調査」という調査名称のもと、アンケートの配布と回収をネットリサーチ会社に委託する形で行なわれた。具体的には、ネットリサーチ会社に登録しているオフィスワーカーを労働人口に比例するよう無作為抽出法で抽出し、配票調査法によりオンライン上で質問票を配布、回収した。¹⁶⁾

また前述したように、今回の調査と同様の調査を筆者は2010年と2012年に実施している。¹⁷⁾ これ

15) 調査概要は以下の通りである。配布回収期間：2022年8月9日～8月12日、調査票配布数3000、回収数3000、回収率100%、内有効回答数3000。

16) 労働力人口のデータは、総務省統計局の「表3 【年平均結果－全国】(2) 年齢階級(5歳階級)別労働力人口及び労働力人口比率(エクセル：77KB)(1968年～)」というファイルから、令和3年(2021)のデータを使用している。

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.html>

17) 古川 [2014]。

表1 回答者の所属企業のテレワーク導入状況

	2010年		2012年		2022年		
	未導入	導入	未導入	導入	未導入	一部導入	全面導入
人数	1033	115	802	93	1141	1020	839
比率	89.8%	10.2%	89.1%	10.9%	38.0%	34.0%	28.0%

表2 サンプルの性別・年代別構成比

	性別 構成比率	年代	年代別 構成比率	サンプル数
男性	55.5%	20代	14.6%	243
		30代	18.1%	302
		40代	23.2%	386
		50代	21.3%	354
		60代	14.7%	244
		70代以上	8.2%	136
計		(100%)		1665
女性	44.5%	20代	16.6%	222
		30代	17.8%	238
		40代	23.7%	316
		50代	21.7%	289
		60代	13.3%	178
		70代以上	6.9%	92
計		(100%)		1335
合計	100%			3000

らの調査は、コロナ禍以前のテレワークがあまり普及していない時期である。この時期の結果と、コロナ禍のなか2年ほどが経過した今回調査の結果を比較することにより、オフィスワーカーの動機づけに貢献する要因に差があるのかどうかを見ていきたい。

回答者の所属している企業におけるテレワークの導入状況は表1に示している。2010年と2012年の調査では、テレワークを一部導入している企業で働くワーカーと全面的に導入している企業で働くワーカーを合計しても10%強程度であったのに対し、2022年調査では、テレワークを一部導入している企業で働くワーカーが34.0%、全面的に導入している企業で働くワーカーが28.0%と大幅に増加していた。コロナ禍への対応という大きなトレンドがあったとはいえ、彼らの根本的な働き方が変わるほどの増加といえよう。また、サンプルに関する性別、年齢別構成比は表2の通りである。前述したように、労働人口に比例するようにサンプルを抽出しているので、2022年時のオフィスワーカーの年齢分布状況を反映しているものと考えられる。

表 3 テレワークの導入状況とモラルの平均値

	2010年		2012年		2022年	
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	38.0%	3.450
テレワーク一部導入企業で働くワーカー	—	—	—	—	34.0%	3.548
テレワーク全面導入企業で働くワーカー	10.2%	<u>4.148</u>	10.9%	<u>4.301</u>	28.0%	<u>*3.733</u>

ここで用いているオフィスワーカーのモラル指標の数値は、オフィスワーカーのモラルについての質問に対する回答（6段階のSD法による）の категорияごとの平均値である。下線はカテゴリー間で最も高い平均値を示し、*は5%の有意水準で他の平均値と統計的に有意な差があることを示している。

分析手法に関しては、前回までの調査結果と比較するため、仮説1は平均値の差の検定、仮説2～8は前回調査と同様にQAQFを用いて分析することにした。¹⁸⁾

3-2. テレワークの導入状況とモラルの関係

前回調査でも検証した仮説1に関しての分析結果は、表3の通りである。

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、テレワークが導入されている企業で働くワーカーの方がモラルの平均値は高かったが、平均値の差の検定を行なったところ5%の有意水準で統計的に有意な差は見られない結果となっていた。これに対して2022年の調査ではテレワークが全面的に導入されている企業で働くワーカーのモラルの平均値が未導入企業で働くワーカーの平均値よりも5%の有意水準で統計的に有意に高い結果となっていた。¹⁹⁾これより、テレワークの導入自体では、オフィスモラルのモラルは向上しないという仮説1は棄却されることとなった。

3-3. オフィスワーカーのモラル向上に貢献する施策の貢献度

テレワークの導入自体が、オフィスワーカーが働く上で当たり前の環境になってきたと考えられる中で、彼らを動機づけるためにどのような施策が有効なものであろうか。筆者は従来より、オフィス環境の整備は生産性向上のための必要条件であって十分条件ではないという主張をしてきた。²⁰⁾生産性向上のためには、十分条件となる諸施策の実施が求められる。仮説2は、オフィスワーカーの動機づけのための諸施策の実施は、テレワーク導入・未導入にかかわらず彼らのモラル向上に有効であるというものである。この仮説2に関する分析結果が表4（2010年調査）、表5（2012年調査）、表6（2022年調査）に示されている。

18) 清水 [1981]、岡本他 [2012]。

19) 2022年調査における平均値の差の検定は、3つのグループ平均の多重比較となるため、まずLevene検定で等分散性をチェックした。検定では等分散性が仮定されなかったため、多重比較検定にはGames-Howell統計量を用い、その結果よりテレワーク全面導入企業で働くワーカーの平均値は他のグループと5%水準で有意な差があった。

20) ここでいうオフィスワーカーの生産性は「ワーカーの創造性」「ワーカーの情報交換度」「ワーカーのモラル」のことである。古川 [2006]。

表 4 モラル向上に貢献する施策 (2010年調査)

順位	テレワーク未導入 (1033)	D 値	テレワーク導入 (115)	D 値
1	ワーカー相互間の信頼関係*	1.957	自由な雰囲気の中での意見交換**	2.080
2	他メンバーとの協力*	1.730	専門知識の学習機会充実度**	1.818
3	垂直フォーマル*	1.692	個人の情報の共有**	1.725
4	相談の機会*	1.588	他メンバーとの協力**	1.715
5	個人の情報の共有*	1.425	ワーカー相互間の信頼関係**	1.621
6	自由な雰囲気の中での意見交換*	1.364	水平インフォーマル**	1.604
7	互いの性格の認知*	1.329	垂直フォーマル**	1.576
8	垂直インフォーマル*	1.295	水平フォーマル**	1.521
9	他部門への情報提供*	1.239	垂直インフォーマル**	1.432
10	業務の社内調整の程度*	1.206	相談の機会**	1.233

網掛け部分はテレワーク導入企業で働くワーカーにおいてのみ貢献度上位10位に入った項目である。カッコ内の数値はサンプル数である。また QAQF の D 値は各カテゴリーの平均値の多重比較により算出されるため、以下のようなプロセスにより検定を行なった。まず、各カテゴリーの分散が等しいと仮定できるかどうかを Levene 検定でチェックしている。*印のついた項目は、Levene 検定において 5 % 水準で統計的に有意差が認められたため、各カテゴリー間の等分散性が仮定されないため、D 値算出のための多重比較検定には Games-Howell 統計量を用い、該当するすべての項目は 5 % 水準で有意であった。また、**印のついた項目は、Levene 検定においては 5 % 水準で統計的に有意差が認められなかったため、各カテゴリー間の等分散性が仮定され、D 値算出のための多重比較検定には Tukey 統計量を用い、該当するすべての項目は 5 % 水準で有意であったものである。よって、いずれの項目の D 値も妥当性があるといえる (表 5、表 6 も同様)。

表 5 モラル向上に貢献する施策 (2012年調査)

順位	テレワーク未導入 (802)	D 値	テレワーク導入 (93)	D 値
1	ワーカー相互間の信頼関係*	2.145	垂直フォーマル**	2.583
2	垂直フォーマル*	1.792	ワーカー相互間の信頼関係**	2.183
3	互いの性格の認知**	1.742	互いの性格の認知**	2.168
4	相談の機会**	1.719	業務の社内調整の程度**	2.044
5	他メンバーとの協力*	1.695	自由な雰囲気の中での意見交換**	2.000
6	休暇取得への仕事上の配慮*	1.561	水平インフォーマル**	1.970
7	自由な雰囲気の中での意見交換*	1.507	専門知識の学習機会充実度**	1.786
8	適切な人材配置**	1.445	垂直インフォーマル*	1.722
9	業務の社内調整の程度*	1.417	相談の機会*	1.697
10	方針理解の上での業務**	1.411	業務以外の仕事の許容**	1.636

網掛け部分はテレワーク導入企業で働くワーカーにおいてのみ貢献度上位10位に入った項目である。

21) 小野寺・山本 (編) [2004] pp.84-87。

表 6 モラル向上に貢献する施策 (2022年調査)

順位	テレワーク未導入 (1141)	D 値	テレワーク一部導入 (1020)	D 値
1	ワーカー相互間の信頼関係*	2.344	ワーカー相互間の信頼関係*	2.179
2	専門知識の学習機会充実度*	2.227	専門知識の学習機会充実度*	1.994
3	職場での改善点実現度*	2.208	仕事克服のための忍耐力・意志の強さ*	1.913
4	振り返りや効果検証を重視*	2.178	振り返りや効果検証を重視*	1.856
5	仕事克服のための忍耐力・意志の強さ*	1.971	職場での改善点実現度*	1.847
6	仕事の進め方に関する自己裁量*	1.961	水平インフォーマル*	1.843
7	革新的な企業文化*	1.921	垂直フォーマル*	1.802
8	垂直インフォーマル*	1.916	革新的な企業文化*	1.794
9	水平インフォーマル*	1.881	垂直インフォーマル*	1.738
10	垂直フォーマル*	1.816	仕事の進め方に関する自己裁量*	1.690
順位	テレワーク全面導入 (839)	D 値		
1	振り返りや効果検証を重視*	2.279		
2	仕事克服のための忍耐力・意志の強さ*	2.230		
3	専門知識の学習機会充実度*	2.180		
4	働く場所に関する自己裁量 (テレワーク)*	2.168		
5	職場での改善点実現度*	2.156		
6	水平インフォーマル*	2.132		
7	垂直インフォーマル*	2.049		
8	垂直フォーマル*	2.043		
9	労働時間に関する自己裁量 (フレックスタイム)*	2.004		
10	ワーカー相互間の信頼関係*	1.985		

網掛けは、テレワーク全面導入企業で働くワーカーにおいてのみ上位10位以内に入った項目である。

以下の表7～12もすべて、2022年調査の結果である。

3つの表をそれぞれ見てみると、2010年調査時にテレワーク未導入企業で働くオフィスワーカーにとって、「ワーカー相互間の信頼関係」を高める施策が最も大きくモラル向上に貢献していた。それに次いで、「他の組織メンバーとの協力」「垂直方向のフォーマルコミュニケーション」「組織メンバー間での相談の機会」を促す施策の貢献度が大きかった。2012年調査と2022年調査においても、「ワーカー相互間の信頼関係」を高める施策の貢献度が最も大きく、他の項目も2010年調査とほぼ同様であった。2022年調査では、「垂直方向のインフォーマルコミュニケーション」「垂直方向のフォーマルコミュニケーション」もモラル向上に貢献度の高い項目として入っていた。12年間でモラル向上に貢献する項目にいくつかの変化が生じているが、おおよその傾向はあまり変化していない。つまり、テレワーク未導入企業で働くオフィスワーカーのモラルを向上させるためには、組織メンバー間のコミュニケーションを活性化させ、その結果として、ワーカー相互間の信頼関係を築いていくような動機づけ施策が重要と考えられる。

一方、テレワーク導入企業で働くオフィスワーカーのモラル向上には、2010年調査では「自由な雰囲気の中での意見交換」を促す施策が最も貢献していた。次いで、「専門的知識の学習機会の充実度」「ワーカー相互間の信頼関係」を促す施策の貢献度が高かった。2012年調査では、

「垂直方向のフォーマルコミュニケーション」を促す施策の貢献度が最も大きくなり、次いで、「ワーカー相互間の信頼関係」「組織メンバー相互間の性格の認知」を促す施策の貢献度が続いていた。2022年調査の全面導入企業では、「ワーカー相互間の信頼関係」は10位に後退し、「振り返りや効果検証の重視」の貢献度が最も高くなった。上位10位に入っている項目の中で、「水平インフォーマル」と「専門的知識の学習機会の充実度」は今までと同様に上位に入っていたが、「仕事克服のために忍耐力・意志の強さ」や「職場での改善点実現度」²²⁾、「振り返りや効果検証を重視」は今回初めて上位10位以内に入った項目である。企業におけるテレワークの導入がモラル向上のための必要十分条件化する中で、ワーカー相互間の信頼関係の構築が次第に当たり前の状況になり、それを構築した上で、「振り返りや効果検証の重視」や「専門的知識の学習機会の充実度」「仕事克服のための忍耐力・意志の強さ」などのテレワークを有効に行なうための項目が、彼らのモラル向上にとってより重要になってきていると考えられる。

2022年調査において、テレワーク未導入企業で働くワーカーと一部導入企業、さらには全面導入企業で働くワーカーに関するそれぞれの調査で、上位10位までに入った動機づけ施策を比較してみると、テレワーク未導入企業と一部導入企業で働くワーカーの間では、「ワーカー相互間の信頼関係」がともに最も貢献度の高い項目であり、他の項目も多少順位の違いが見られるものの、すべて同じ項目が10位以内を占めていた。一方、テレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーの場合、前述したように、「ワーカー相互間の信頼関係」の貢献度は10位に後退し、「振り返りや効果検証の重視」の貢献度が1位になった。他の項目の順位にあまり差はないが、「働く場所に関する自己裁量」と「労働時間に関する自己裁量」の2つの項目は、全面的にテレワークを導入している企業で働くワーカーにおいてのみ上位10位以内に入っていた。これは、表向きにはテレワークを全面的に導入しているとしても制度を利用する際に場所や時間の制約などがあることもあり、それらについての自己裁量がワーカーの動機づけには必要だということを示している。

このように、テレワークの未導入企業、一部導入企業、全面導入企業、それぞれで働くワーカーの動機づけに貢献する施策は、2022年調査においても2010年調査、2012年調査の場合と同様に、項目や貢献度に多少の違いがあるがほとんど同じ項目であった。それ故、2022年調査においても仮説2は採択されたといえる。

3-4. 動機づけ施策としての自律性向上の貢献度

続いて、前回までの調査と同様に、テレワーク導入企業で働くワーカーのモラル向上のために、特に力を入れる施策について見てみよう。前節で述べたように、基本的にはテレワークの導入状況に関係なく動機づけ施策を実施することでワーカーのモラル向上を図ることができるのであるが、表4～表6で示した結果のように、テレワーク未導入企業よりも全面導入企業で働くワーカーに対してより効果があると考えられる施策が存在する。これらを反映したものが仮説3～8となる。

まず仮説3で示した「自律性」向上を促す施策についての結果を見てみよう。2022年調査の貢

表 7 自律性に関する項目の貢献度

	未導入	一部導入	全面導入
働く人々の多様な価値観の受容	1.726	1.625	1.918
多様な働き方の実現	1.538	1.361	1.955
仕事克服のための忍耐力・意志の強さ	1.971	1.913	2.230

網掛け部分の項目は、3つのカテゴリー（未導入、一部導入、全面導入）の中で最も大きな D 値を示すものである。そしてこれらの数値は、いずれも Levene 検定において 5 % 水準で統計的に有意差が認められたため、カテゴリー間に等分散性が仮定されなかった。等分散性が仮定されないため、D 値を算出するための多重比較検定には Games-Howell 統計量を用い、該当するすべての項目は 5 % 水準で統計的に有意であった。よって、いずれの項目の D 値も妥当性があるといえる（表 8 ～表 12 も同様）。

表 8 権限委譲・自己裁量に関する項目の貢献度

	未導入	一部導入	全面導入
権限委譲の程度	—	0.438	0.464
業務の自己裁量度	1.660	1.487	1.813
労働時間の自己裁量度	1.730	1.498	2.004
労働場所の自己裁量度	1.751	1.568	2.168
仕事の進め方の自己裁量度	1.961	1.690	1.935

献度（D 値）は、表 7 の通りである。具体的には、テレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーにとって、働く人々の多様な価値観の受容を促す施策、多様な働き方の実現を促す施策、仕事克服のための忍耐力・意志の強さを増強する施策の実施は、より彼らのモラル向上に貢献していた。これより、今回の調査においても仮説 3 は採択されたといえる。

3-5. 動機づけ施策としての権限委譲の貢献度

続いて仮説 4 であるが、これは権限委譲に関する諸施策についてのものである。2022 年調査の貢献度は表 8 に示す通りである。この結果を詳しく見てみると、いずれの項目もテレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーのモラル向上により貢献していた。特に、仕事全般に対する権限委譲よりも、労働場所や労働時間、仕事の進め方に関する自己裁量を認める施策の貢献度が高かった。これより、今回調査においても仮説 4 は採択されたといえる。

3-6. 動機づけ施策としてのコミュニケーション活性化の貢献度

仮説 5 はコミュニケーションの活性化を促す諸施策についてのものである。テレワークの導入によって、対面で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、労務管理

22) アンケート内容の見直しにより、2022 年調査では仮説 3 ～ 8 の項目の質問内容が異なっている場合がある。2010 年と 2012 年調査の詳しい内容は古川 [2014] を参照されたい。

表9 コミュニケーションに関する項目の貢献度

	未導入	一部導入	全面導入
水平フォーマルコミュニケーション	1.809	1.500	1.954
水平インフォーマルコミュニケーション	1.881	1.843	2.132
垂直フォーマルコミュニケーション	1.816	1.802	2.043
垂直インフォーマルコミュニケーション	1.916	1.738	2.048
外部とのフォーマルコミュニケーション	1.771	1.624	1.953
外部とのインフォーマルコミュニケーション	1.741	1.533	1.753

表10 経営理念への共感に関する項目の貢献度

	未導入	一部導入	全面導入
経営理念への共感	0.896	0.817	1.024
会社のために一生懸命働く	0.965	0.869	0.992
会社に対しての誇りをもつ	1.048	1.033	0.983

上の諸問題を生み、ワーカーのモラルダウンに結びつく可能性がある。特に、コロナ禍の状況においては、完全在宅勤務の期間が長く続いたこともあり、モラルの維持・向上は大きな課題となっていた。そのため、テレワークを導入している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。2022年調査の貢献度（表9）を見ると、水平方向・垂直方向のコミュニケーションの活性化を促す施策がテレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーのモラルアップにより貢献していた。さらに、企業外部とのコミュニケーションの活性化を促す施策も彼らのモラル向上に貢献していた。これより、今回も仮説5は採択されたといえる。

3-7. 動機づけ施策としての経営理念への共感の貢献度

経営理念への共感に関する仮説6についてであるが、経営理念に共感し、その共有が進めば、テレワークのようにメンバーが常時同じ場所で働いていなくても、組織メンバーの一員として自覚でき、帰属意識が高まり、疎外感や孤独感にはあまり結びつかなくなる。そのため、モラルダウンを抑制する可能性があると考ええる。2022年調査の貢献度（表10）では、「経営理念への共感」を促す施策がテレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーのモラル向上により貢献していた。また、「会社のために一生懸命働く」ことや「会社に対する誇り」をもたせるための諸施策、つまり、所属企業への帰属意識を高める諸施策のモラル向上に対する影響度を見ても、前者の施策はテレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーに対して、後者の施策はテレワークを導入していない企業で働くワーカーのモラルアップに対して、より貢献度が高かった。以上の結果より、仮説6は一部採択されたといえる。

表11 承認に関する項目の貢献度

	未導入	一部導入	全面導入
職場での改善点実現度	2.208	1.847	2.156
加算評価	1.569	1.446	1.401

表12 学習機会の充実にに関する項目の貢献度

	未導入	一部導入	全面導入
専門知識の学習機会充実度	2.227	1.994	2.180

3-8. 動機づけ施策としての承認の貢献度

仮説7はワーカーが行なった業務の成果などに対する承認欲求を満たすための施策に関するものである。ワーカーが達成した成果が承認されると、自分は組織において役に立ったということを実感し、承認欲求の充足から内発的に動機づけられることになる。2022年調査の貢献度（表11）では、これらの項目はテレワークを導入していない企業で働くワーカーのモラル向上により貢献していた。この結果より、仮説7は棄却されたといえる。

3-9. 動機づけ施策としての学習機会の充実の貢献度

最後に、学習機会の充実を促す施策に関する仮説8について見てみよう。コロナ禍において、在宅勤務の機会が増えたワーカーであるが、より高い成果を挙げるためには個々人がそれぞれ新たな知識を増やすように、専門知識を学習する機会を充実させることが重要である。また、仮説7で示している業務に関する承認を上司や同僚から受けるためには、個々のワーカーが専門知識を充実させ、自分の能力を高める必要がある。2022年調査の貢献度（表12）では、学習機会の充実度がテレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーよりも、未導入の企業で働くワーカーのモラル向上により貢献していた。この結果より、仮説8は棄却されたといえる。

4. 考察

本節では、前節で示した2022年調査の実証分析の結果と過去2回行なった同様の調査の結果を比較して、仮説1～仮説8の内容を精査していくことにする。仮説検証の結果は表13に示す通りである。

まず、仮説1に関してであるが、今回の調査で初めて、テレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーのモラルの方が高いという結果になった。元々、テレワーク導入企業で働くワーカーの方がモラルは高い傾向にあったのだが、2020年以降、感染予防対策として急速にテ

23) 太田 [2019] pp.39-46。

表13 調査ごとの仮説検証の状況

	2010年	2012年	2022年
仮説1	○	○	×
仮説2	○	○	○
仮説3	○	○	○
仮説4	○	○	○
仮説5	△	△	○
仮説6	×	○	△
仮説7	○	○	×
仮説8	○	○	×

レワークの導入が進んでいく中、テレワークの導入はコロナ禍の中で働くために必要十分条件として認識されるようになり、それがワーカーのモラル向上に結びついてきていると考えられる。ワーカーにとっての健康対策や安全対策をしっかりと考えない企業ではあまり働きたくないという心情を反映するものなのだろう。また、長期にわたって多くのワーカーが利用してきたことから、既にコミュニケーション時のインフラとして定着しているともいえる。

労働環境に関して世間の一般的な水準を満たすことは必要条件を満たすことになるのであるが、必要条件を満たすだけではモラル向上にはつながらない。モラル向上のためにはそのための諸施策の実施（十分条件）が必要になる。これはテレワークの導入状況の違いによって変わるものではなく、有効な施策は共通していると筆者は仮説2で主張してきた。仮説2に関しては、今回の調査も含めいずれの調査においてもすべて採択という結果になった。つまり、テレワークの導入・未導入に関係なく、オフィスワーカーに対する動機づけ施策は彼らのモラル向上を促すのである。表4～表6に示した貢献度（D値）上位の項目を見てみると、内容や順位で多少の差はあるもののいずれの表にも共通して、組織メンバー間の情報共有を促す施策、組織内での垂直・水平方向のコミュニケーションを促す施策、そしてその結果としてメンバー相互間の信頼関係を高めていく施策が特に重要という結果になった。2022年の調査だけに限って言えば、ワーカーの承認欲求を満たす施策やワーカーの自己裁量を認める施策、ワーカーの忍耐力を高めるための施策などが共通して上位に入っていた。10年前と比べて、企業に属していても個人ベースで働くことが多くなってきている今日、ワーカーの自己裁量が認められ、それに従って成果を出し、それが他のワーカーに承認されることで自己効力感が高まり、それがモラルアップにつながると考えられる。²⁴⁾

上述したように、基本的にはテレワークの導入・未導入にかかわらず、従来からの動機づけ施策がワーカーのモラルアップを促すのであるが、同じ施策でもテレワーク導入企業においてより高い効果を発揮するものがある。これについては前回までの調査においても示されており、今

24) 太田 [2019] pp.39-46。太田 [2023] pp.217-227。

回もその内容を確認してみた。具体的には仮説3～仮説8がその内容となる。

仮説3に関しては、前回までの調査と同様、今回の調査においてもワーカーの自律性を高める施策は、テレワークを全面的に導入企業で働くワーカーのモラルアップにより貢献するということが検証された。テレワークのように個人で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、ワーカーの多様な価値観を認め、彼らの忍耐力を高め、ワーカーの自律性向上を促すことが彼らのモラル向上により貢献すると考えられる。

仮説4に関しては、今回の調査においてもワーカーへの権限委譲を進める施策は、テレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーのモラルアップにより貢献するということが検証された。テレワークのように各ワーカーの自律的な働き方が求められる場合、積極的に権限委譲や自己裁量をワーカーにより許容していくことが彼らのモラル向上に貢献すると考えられる。

仮説5に関しては、今回の調査では前回までとは異なり、メンバー相互間のコミュニケーションとワーカーと企業外部とのコミュニケーションの活性化を促す諸施策が、テレワーク導入企業で働くワーカーのモラル向上をもたらす施策と考えられる。テレワークの導入が進んでいくにつれて、それぞれのワーカーがコミュニケーションの重要性を自覚し、それに加えて企業がワーカーのコミュニケーションの活性化を促す施策を展開すれば、おのずとモラルアップにつながるであろう。

仮説6に関しては、2010年調査では経営理念への共感を促す施策はテレワーク未導入企業で働くワーカーのモラルアップに、より貢献していたが、2012年調査と今回の2022年調査では、この施策はテレワークを全面的に導入した企業で働くワーカーのモラルアップに貢献していた。これに加えて帰属意識を高めるための施策のモラルアップへの貢献度を見てみると、会社に対して一生懸命に働くことを促す施策がテレワークを全面的に導入した企業で、よりモラルアップに貢献していた。一方、会社に対する誇りを高めるための施策は未導入企業で働くワーカーのモラルアップに貢献していた。現時点でのテレワークは在宅勤務型が中心であるため、会社に対する誇りを高めようとしても、各ワーカーが会社の一員であることを実感しづらく、全面導入企業で働くワーカーのモラルアップに貢献しないものと考えられる。

仮説7に関しては、前回までの調査では組織レベルでの承認を促す施策は仮説の通りテレワークを導入した企業で働くワーカーに対してその貢献度が高かったのであるが、今回の調査ではテレワーク未導入企業で働くワーカーに対しての貢献度がより高かった。近年、動機づけ施策として承認欲求の充足が重要視されていることから、テレワーク未導入の企業でも承認欲求充足を促す施策への関心が高まり、このような結果になったものと推測される。もちろん、テレワークを全面的に導入した企業でもこの施策が有効であることは確認されている。

仮説8に関しても、前回までの調査では、学習機会の充実を促す施策は仮説の通りテレワークを導入した企業で働くワーカーに対してその貢献度が高かったのであるが、今回の調査ではテレワーク未導入企業で働くワーカーに対しての貢献度がより高かった。近年、グループワークによる業務が増加し、個々のワーカーに新たに求められる知識や技能は多様なものとなってきている。そのため、テレワーク導入のいかんに関係なくワーカーは日々学習する必要がある、そのような

機会を提供している企業では、ワーカーのモラルは高まるのであろう。テレワーク未導入企業とテレワーク全面導入企業のD値の差があまりなく、テレワークを全面的に導入した企業でもこの施策が有効であることからそのことがうかがえる。

多少の例外はあるが、全般的にテレワークを一部導入している企業で働くワーカーに対する施策のD値が、未導入企業、全面導入企業で働くワーカーのD値と比べて最も低い状況にあった。この理由として考えられるのは、テレワーク一部導入企業では、施策の効果はもちろんあるものの、その内容がどっちつかずの状況になってしまい、期待する効果を十分に引き出せなかったからではないだろうか。今回の調査では、テレワークを一部導入している企業で働くワーカーの比率は34.0%となっているが、一部導入であるが故に、これらの企業でのテレワーカーに対する評価方法やその他諸制度が十分に整備されているとは考えられない。このような状況ではワーカーが安心してテレワークを利用するのは難しくなり、それがモラルダウンにつながってしまうのであろう。テレワークによるメリットを十分に引き出すためには、全面的にそれを導入し、それに合わせた諸制度や諸施策を実施していくことが求められる。

5. まとめ

2020年初頭以来、多くのワーカーが在宅勤務型のテレワークを体験し、それが定常的な状況になっている企業もある。

筆者はかねてからテレワークのような新たなオフィス環境の導入はモラル向上のための必要条件であって、それだけではモラル向上に直結しないと主張してきた。しかし今回の調査では、テレワークを全面的に導入している企業で働くワーカーのモラルが有意に高かった。多くのワーカーがテレワークを体験し、そのメリットを実感したために、テレワークの導入がモラル向上のための必要十分条件²⁵⁾として考えられるようになったためであろう。

また、テレワークの全面導入企業で働くワーカーのモラルアップにより貢献する要因（十分条件）としては、前回までの調査と同様、テレワークによる対面でのコミュニケーション機会の減少を補うための施策や専門知識や技能を学習する機会を提供する施策、業務以外の仕事を許容する施策がそれに該当していた。これらに加えて、2022年調査においては、働く場所や労働時間に関する自己裁量を認める施策がより貢献していた。感染予防対策としてテレワークを導入する企業が増加したことは事実であるが、その運用に関しては様々な規制があることも多い。テレワーク制度を導入したのであれば、その運用に関して規制をかけるよりもワーカーに自己裁量を認めることが彼らのモラルアップにつながるであろう。

25) テレワークはもはやワーカーにとってのi-dealではなくなったということを意味している。Gajendran, R. *et al.* [2015] pp.353-356.

付記

岡本大輔先生は清水龍瑩研究会の先輩であり、筆者は入ゼミ試験の時からお世話になっている。特に、経営学研究で実証分析があまりポピュラーでなかった時期に、研究の方法はもちろん、データの集め方やその分析方法など様々な面でご指導をいただいた。またプライベートでも、先生が留学中のボストンに2年間で3回もお邪魔させていただき、ことばに表せないほどお世話になった。岡本先生、長い間お疲れさまでした。心から感謝いたします。

参 考 文 献

- 伊藤健市『「やりがいのある仕事」と「働きがいのある職場」』晃洋書房、2017。
- 太田肇『「承認欲求」の呪縛』新潮新書、2019。
- 太田肇『日本人の承認欲求 テレワークがさらした深層』新潮新書、2022。
- 太田肇『「自営型」で働く時代』プレジデント社、2023。
- 岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・馬場杉夫『深化する日本の経営』千倉書房、2012。
- 小野寺孝義・山本嘉一郎（編）『SPSS 事典 BASE 編』ナカニシヤ出版、2004。
- 國井昭男・沼田真奈「テレワーカーの安全な Wi-Fi 利用に向けて」『日本テレワーク学会誌』Vol.13, No.1, pp.47-54, 2015。
- 清水龍瑩『現代企業評価論』中央経済社、1981。
- 高橋潔・加藤俊彦（編著）『リモートワークを科学する I 調査分析編』白桃書房、2022。
- チクセントミハイ, M.『フロー体験 喜びの現象学』今村浩明（訳）、世界思想社、1996。
- 中西穂高「COVID-19対策としてのテレワークは定着するか」『日本テレワーク学会誌』Vol.18, No.1, pp.31-44, 2020。
- 古川靖洋『情報社会の生産性向上要因』千倉書房、2006。
- 古川靖洋「テレワークとホワイトカラーの生産性」『総合政策研究』No.39, pp.1-20, 2011。
- 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, pp.14-27, 2014。
- 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。
- 眞崎昭彦「コロナ禍でのテレワークと生産性」『日本テレワーク学会誌』Vol.20, No.1, pp.17-29, 2022。
- Gajendran, R., Harrison, D.V. & Delaney-Klinger, K., "Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance via i-deals and Resources," *Personal Psychology*, 68, pp.353-393, 2015.
- Kazekami, S., "Mechanisms to Improve Labor Productivity by Performing Telework," *Telecommunications Policy*, 44, 101868, 2020.
- Michlca, L., Irímias, T. & Brendea, G., "Teleworking During COVID-19 Pandemic: Determining Factors of Perceived Work Productivity, Job Performance, and Satisfaction," *Amfiteatru Economics*, 23 (58), pp.620-636, 2021.
- Morikawa, M., "Work-from-Home Productivity during the COVID-19 Pandemic: Evidence from Japan," *Economic Inquiry*, 60, pp.508-527, 2022.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S.K., "Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective," *Applied Psychology: An International Review*, 70 (1), pp.16-59, 2021.
- Xiao, S., Moudon, A.V., Lee, B.H.Y., Shen, Q. & Xuegang, B., "Factors Influencing Teleworking Productivity: A Natural Experiment during the COVID-19 Pandemic," *Findings*, December, pp.1-10, 2020.

[関西学院大学]