



テレワークによる

組織の求心力への影響に関する定量調査

調査結果

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

2020.12

サマリ	調査概要と結果のサマリー
調査結果①	テレワーカーの組織コミットメント
調査結果②	テレワーカーの組織コミットメントに影響する要因
調査結果③	テレワークにおける経営理念の浸透要因
調査結果④	経営理念浸透が及ぼすその他の影響
Appendix	回答者属性

調査名称	パーソル総合研究所「テレワークによる組織の求心力への影響に関する定量調査」
調査内容	テレワーカーの組織コミットメントへの影響要因について探る。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2020年 7月21日 -26日
調査対象者	<p>■ 共通条件 全国正社員男女 20～59歳、従業員10名以上 メンバー層</p> <p>■ 個別条件</p> <p>①テレワーカー：テレワークを直近1ヶ月で平均週3日以上行っている人</p> <p>②出社者：直近1ヶ月でテレワークを行っていない人</p> <p>■ サンプル数 各1000s 合計2000s</p> <p>※調査対象①②は比較分析する目的で、性別、年齢（10歳刻み）、職種（11分類）、を同一構成比になるように回収を実施。</p>
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「テレワークによる組織の求心力への影響に関する定量調査」

0.はじめに

近年、労働生産性の向上などが期待され、テレワークという働き方が注目されてきた。2020年、新型コロナウイルスの感染拡大は、期せずしてテレワークという働き方を急速に拡大させることとなった。

しかし、テレワーク導入企業においては、テレワークを導入して生産性が高まったという声よりも、テレワークを行う従業員の労働管理の難しさ、従業員の帰属意識や一体感の低下などといった組織の求心力の低下に課題を感じるという声のほうが多い印象にある。そこで、本調査では調査時点（2020年7月）におけるテレワーカーの状態と、その影響要因を探ることを目的とした。

本調査では組織の求心力を示す指標の一つである従業員の「組織コミットメント」に着目し、テレワーカーのコンディションへの影響要因について探ることとした。

【補足】

本調査における出社者（非テレワーカー）のサンプル群については、テレワーカーの状態を分析する上での参考値として用いている。分析対象はあくまでも「テレワーカー」である点にご留意いただきたい。

1. テレワーカーのコンディション（組織コミットメント、パフォーマンスの発揮状況）

組織コミットメント、パフォーマンスの発揮状況は出社者よりもテレワーカーのほうが相対的に見て主観的には良好であることが明らかになった。

<組織コミットメント>

●「会社に愛着を感じている」テレワーカーは、出社者の約1.3倍。

- ▶「私は会社に愛着を感じている」 テレワーカー 34.4% / 出社者 27.1%
- ▶「私は会社に対して感謝の気持ちを持っている」 テレワーカー 43.4% / 出社者 32.8%
- ▶「私は会社の一員として仕事をすることに誇りを持っている」 テレワーカー 36.4% / 出社者 28.2%

（5段階尺度聴取 肯定回答割合）※性別、年齢、職種を統制した上での比較

<パフォーマンスの発揮状況>

●「上司からの期待を超えるパフォーマンスを発揮している」テレワーカーは、出社者の約1.4倍。

- ▶「私は、担当業務の責任を果たしている」 テレワーカー 54.5% / 出社者 46.4%
- ▶「私は、職場で任されたレベル以上の役割を果たしている」 テレワーカー 34.3% / 出社者 27.8%
- ▶「私は、上司からの期待を超えるパフォーマンスを発揮している」 テレワーカー 30.4% / 出社者 22.1%

（5段階尺度聴取 肯定回答割合）※性別、年齢、職種を統制した上での比較

2. テレワーカーの組織コミットメントに影響する要因

経営理念の浸透、企業の緊急事態の対応など、「経営姿勢の意思表示」が強く反映される要因が、テレワーカーの組織コミットメントに強く影響していることが示唆された。

- テレワーカーの勤務先においてコロナ禍の企業方針として「従業員の健康配慮を重視」しているという回答は62.4%と、出社者41.5%の1.5倍。
- 企業のコロナ禍の対応に対し、出社者よりもテレワーカーのほうが「方針や対応についての十分な説明・情報提供の有無」「従業員へのメンタル・健康サポート」「経営層の言行一致の姿勢」など、あらゆる面で評価が高い。
 - ▶ 「企業方針や対応について、十分な説明や情報提供がなされていた」 テレワーカー 43.1% / 出社者22.6%
 - ▶ 「従業員のメンタルや健康面のサポートが行われていた」 テレワーカー 37.8% / 出社者22.1%
 - ▶ 「経営層の言動と行動が一致していた」 テレワーカー 43.8% / 出社者22.1%
- コロナ禍の経営層からのテレワーカーへのメッセージ発信回数は、出社者に向けたものの約1.5倍。
 - ▶ 「COVID-19問題に関する、経営層からの企業の方針や自身の考え、想いなどの発信回数（調査時点まで）」
テレワーカー 10.2回 / 出社者 7.0回

3. テレワークにおける経営理念の浸透

【ポリシーの内容面】

【コロナ禍における、非経済的な面を重視した企業ポリシー（「従業員の健康配慮重視」「社会貢献活動重視」）】が、テレワーカーの組織コミットメントを上げている。

【ポリシーの体現・伝達】

「経営層の言行一致＝理念を体現している経営層の行動・コミュニケーション」が、テレワーカーへの理念を浸透させ、コンディションの良好さにつながっている。

-
- 従業員から見た「経営層の理念浸透度の高さは、従業員の理念浸透度に影響を与えているが、その影響度は出社者と比較してテレワーカーのほうが強い傾向が見られた（重回帰分析）。
 - 「経営者自らの現場の社員に指導・アドバイス」は従業員の理念浸透度に影響を与えているが、その影響度は出社者と比較してテレワーカーのほうが強い傾向が見られた（重回帰分析）。

テレワーカーと出社者の違いとその要因

テレワーカー

出社者

組織コミットメントが相対的に見て【高い】

組織コミットメントが相対的に見て【低い】

パフォーマンス、創意工夫度、
その他のコンディションも相対的に見て【高い】

パフォーマンス、創意工夫度、
その他のコンディションも相対的に見て【低い】

経営理念の浸透

企業の新型コロナウイルス
対応

テレワーカーのほうが**経営層の意思決定・意思表示**に共感を抱き、
組織コミットメントが高くなっている

テレワーカーの状態を確認するため、ベンチマークとして、「従来の働き方≒出社者層」と比較した。

テレワーカー層と出社者層の属性を極力近づけるため、性別、年代、職種を同比率で構成した。

回答者の職場の同僚のテレワーク実施割合は、テレワーカー層：平均7割程度、出社者層：平均1割程度であった。

■ 性年代

(%)	n	男性 20代	男性 30代	男性 40代	男性 50代	女性 20代	女性 30代	女性 40代	女性 50代
テレワーカー	(1000)	10.2	16.4	13.9	14.1	11.2	12.2	11.9	10.1
出社者	(1000)	10.2	16.4	13.9	14.1	11.2	12.2	11.9	10.1

■ 職種

(%)	n	間接部門	事務・受付	営業	販売・サービス・接客	生産管理・製造	配送・物流・運輸	IT系技術職	商品開発	専門・技術職	軽作業・警備・清掃	その他
テレワーカー	(1000)	22.8	15.6	12.9	5.0	4.2	0.4	18.8	7.4	9.2	0.3	3.4
出社者	(1000)	22.8	15.6	12.9	5.0	4.2	0.4	18.8	7.4	9.2	0.3	3.4

■ 職場同僚のテレワーク実施者割合

	n	1割以下	2-3割	4-5割	6割以上	平均 (割)
テレワーカー	(1000)	6.4	10.8	18.1	64.7	6.8
出社者	(1000)	80.2	11.5	3.8	4.5	1.0

調査結果①

テレワーカーの 組織コミットメント

パーソル総合研究所
テレワークによる組織の求心力への影響に関する定量調査

組織コミットメントをテレワーカーと出社者で比較すると、テレワーカーのほうが高い傾向が確認できた。

組織コミットメント

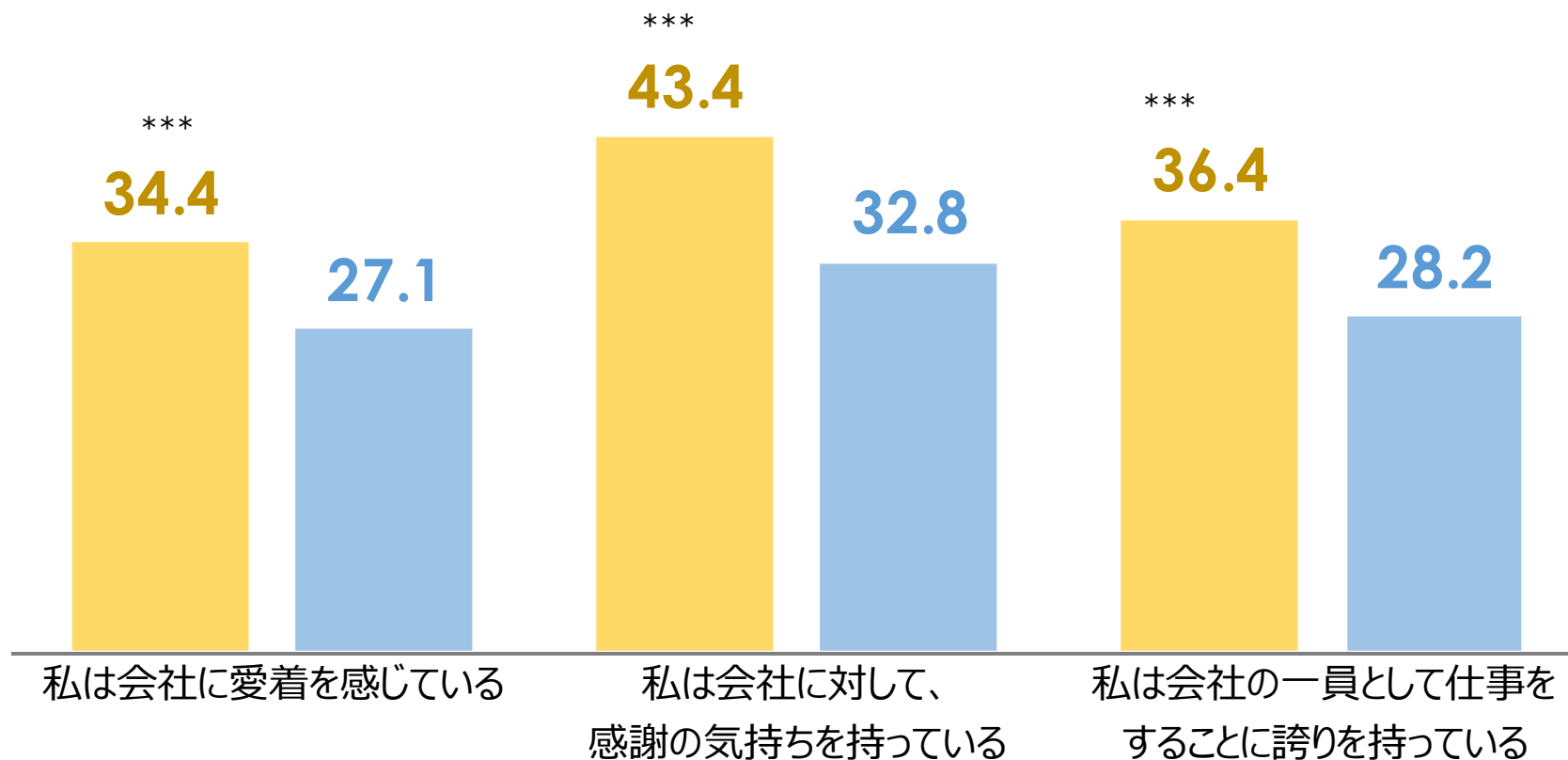
*** : 1%水準で有意

※数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

(%)

■ テレワーカー (1000)

■ 出社者 (1000)



テレワーク実施が従業員の組織コミットメントに与える影響を、個人属性、企業属性、組織特性、職種特性などの様々な要因を統制した上で確認すると、有意な正の影響を与えていることが確認された。

統制変数

個人属性

性別・年齢・職種

企業属性

業種・企業規模

組織特性

職種特性

重回帰分析

結果変数 | 組織コミットメント、

説明変数 | テレワーク実施（テレワークを週3回以上実施）

n=2000

テレワーク実施
(テレワークを週3日以上実施)

+

**
.061

**組織
コミットメント**

α係数 : 0.897

調整済みR² : .418

※表中の記載数値：標準化偏回帰係数 / **: 5%水準で有意

調査結果②

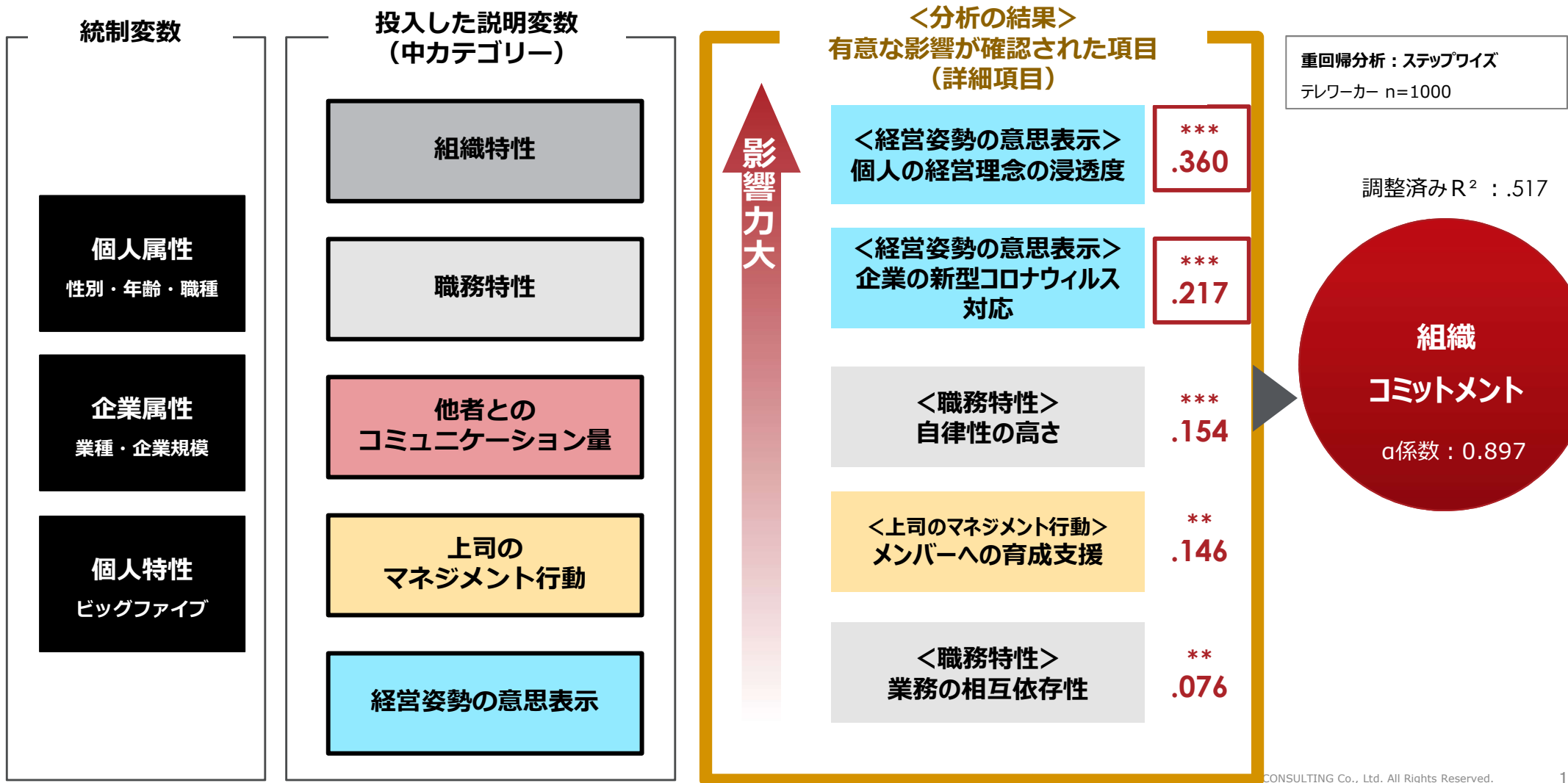
テレワーカーの 組織コミットメントに 影響する要因

パーソル総合研究所
テレワークによる組織の求心力への影響に関する定量調査

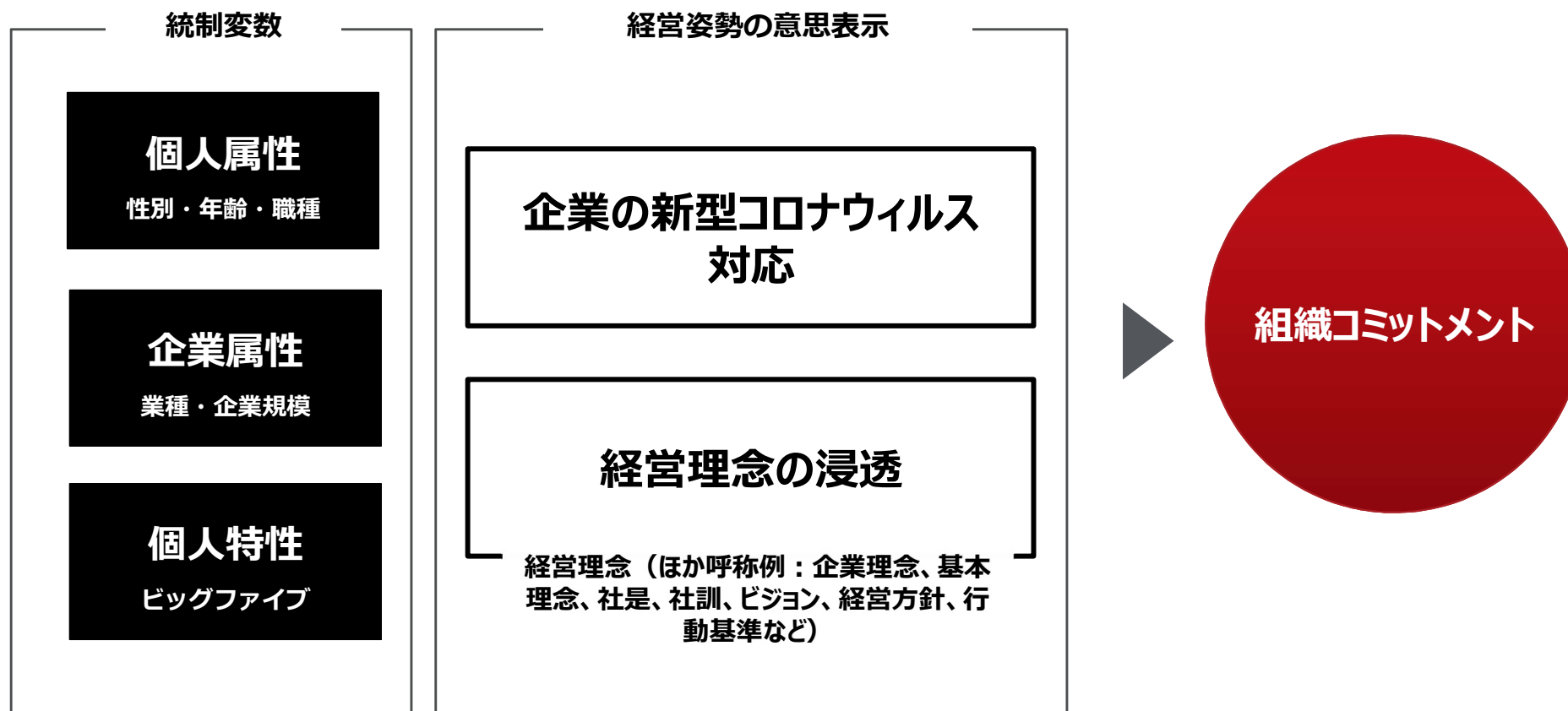
テレワーカーの組織コミットメントに影響する要因を探索的重回帰分析により確認した。

影響を与えると想定される様々な要因の中で、「経営理念の浸透度」「企業の新型コロナウイルス対応」に強い影響が確認された。

※表中の記載数値：標準化偏回帰係数 / ***：1%水準で有意 **：5%水準で有意



前述の結果より、「経営姿勢の意思表示（経営理念の浸透、企業の新型コロナウイルス対応）」がテレワーカーの組織コミットメントに影響を与える重要な要因の一つになっていると見立て、これに着目し詳細の分析を実施していく。

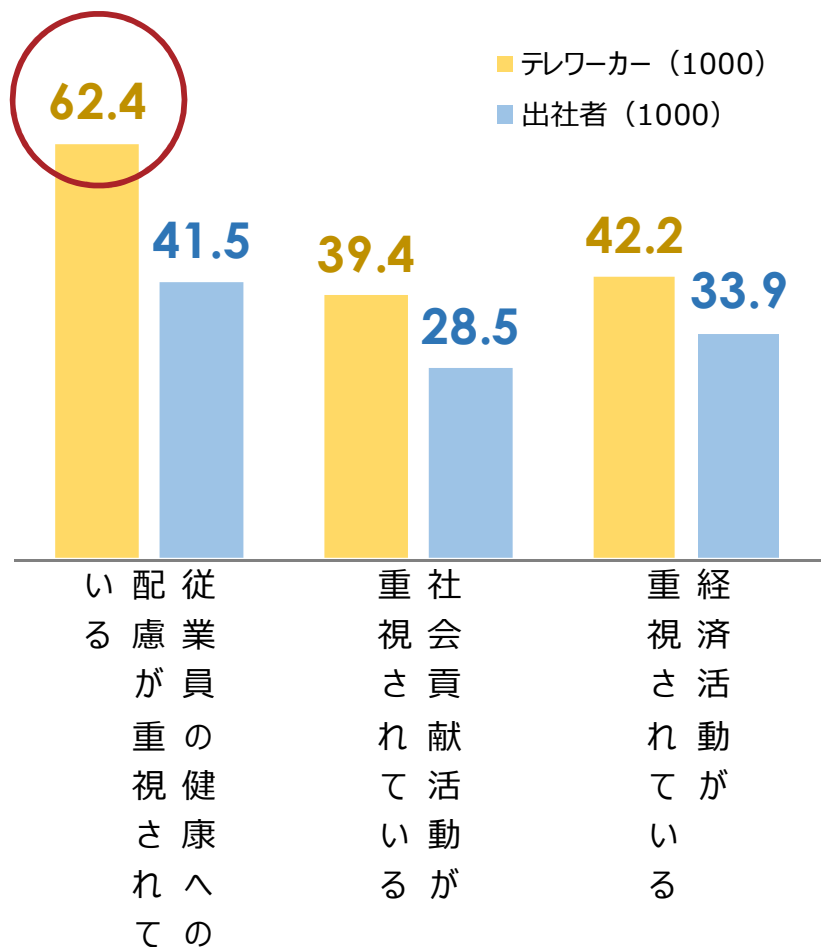


コロナ禍の企業ポリシーは、「従業員の健康配慮重視」において、テレワーカー62.4%、出社者41.5%と差が開いた。

また、コロナ禍における経営層からのメッセージ受信量はテレワーカーのほうが出社者と比較して多い。

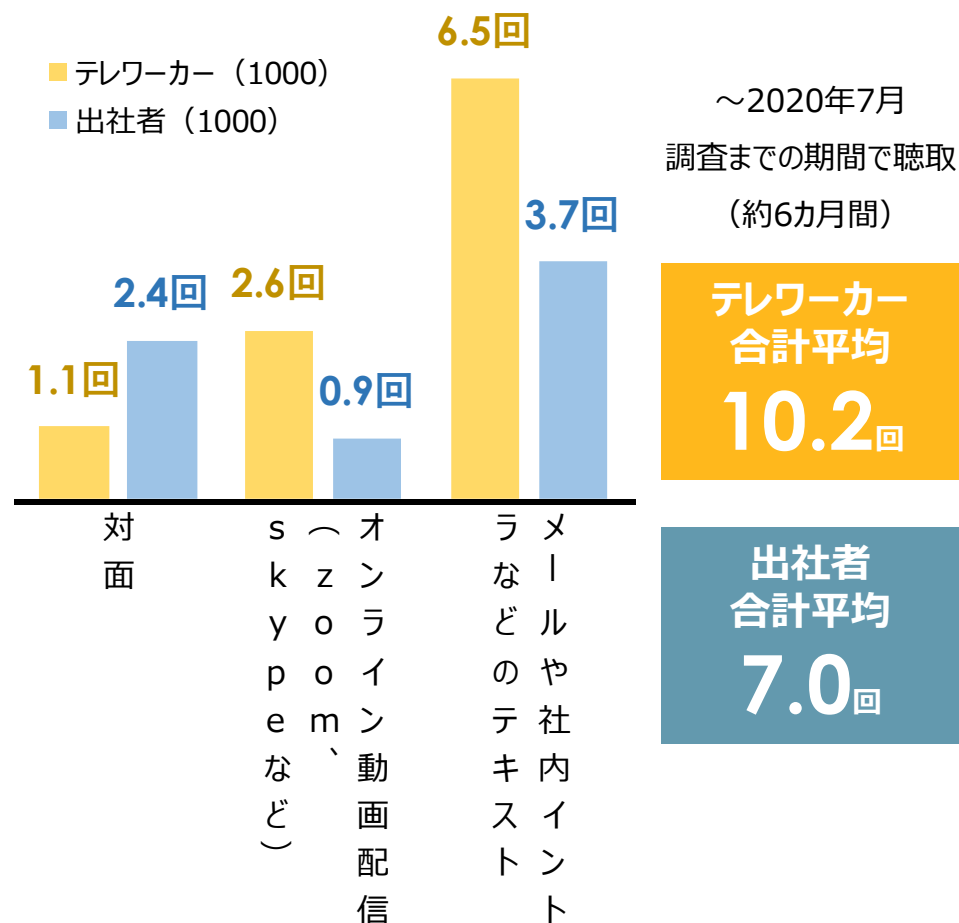
コロナ対応の企業ポリシー

(%) ※数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合



経営層からのメッセージ受信量

※単一選択肢回答を加重値に置き換えて算出

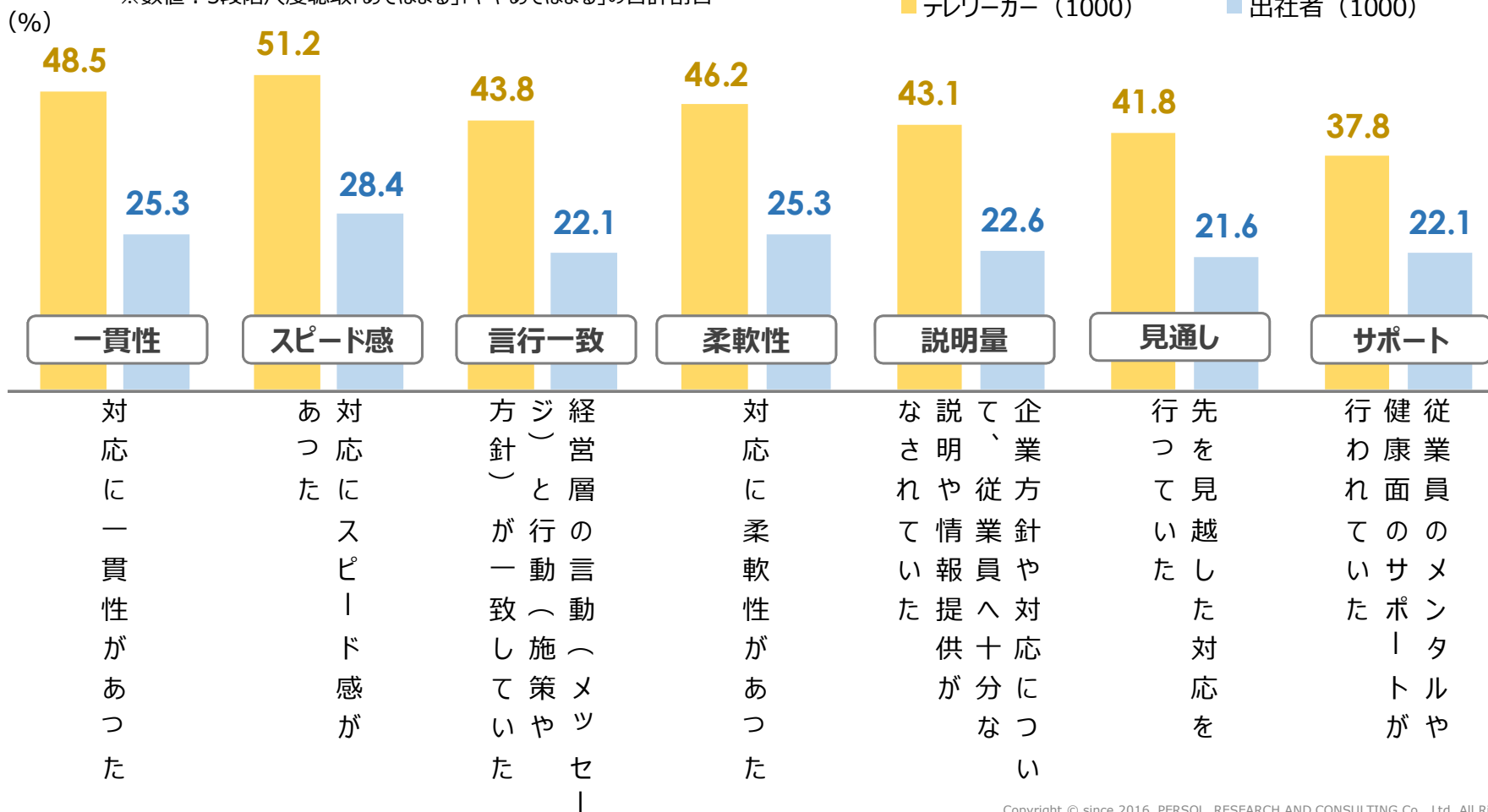


企業の新型コロナウイルス対応への評価は、テレワーカーのほうが出社者と比較して全体的に肯定回答の割合が多い。

企業の新型コロナウイルス対応 (コロナ対応)

GAP大

※数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合



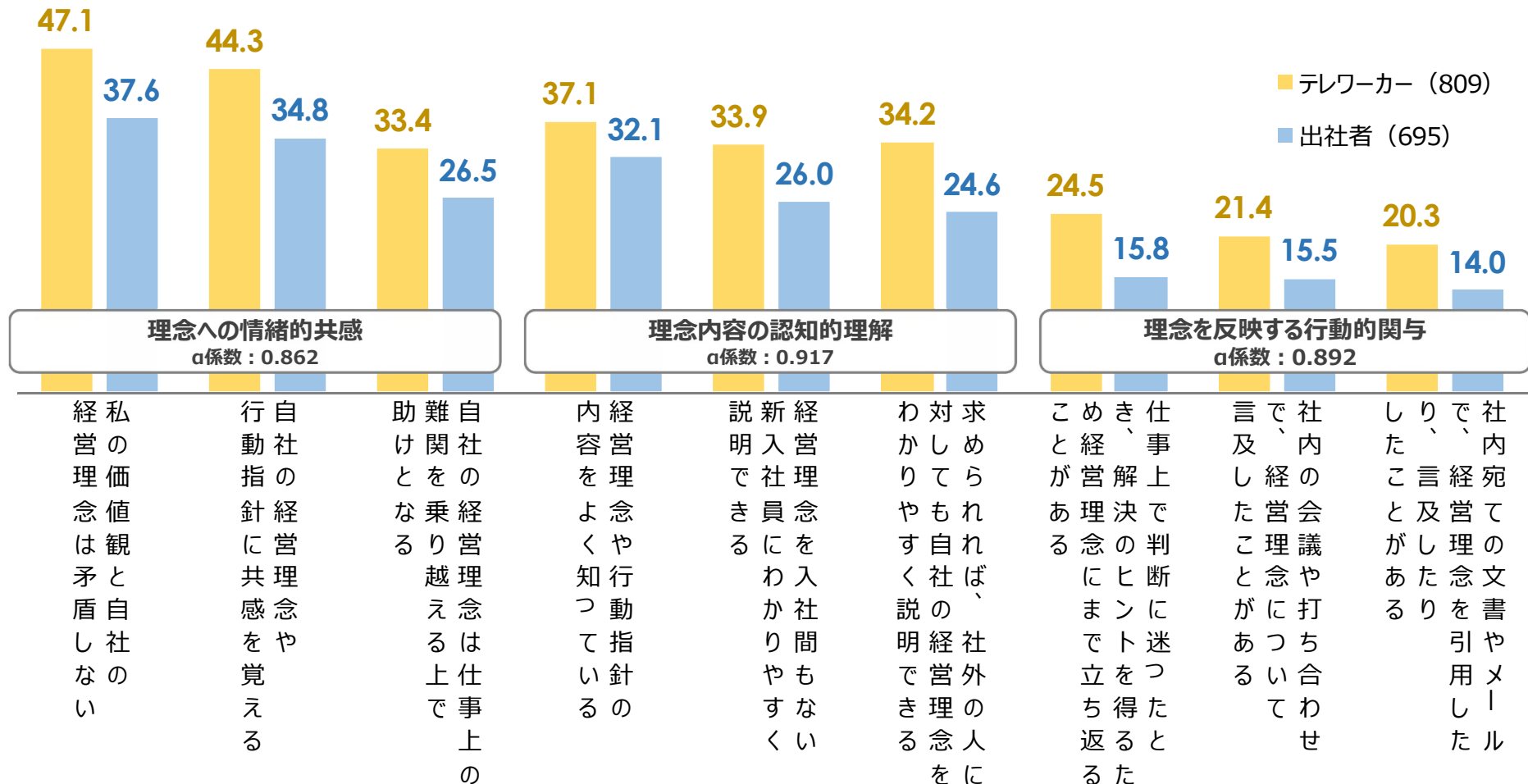
個人における経営理念の浸透状況を確認した。

「理念への情緒的共感」「理念内容の認知理解」「理念を反映する行動的関与」の3つのレベルでの浸透状況は以下の通り。

個人の経営理念浸透の状況

(%)

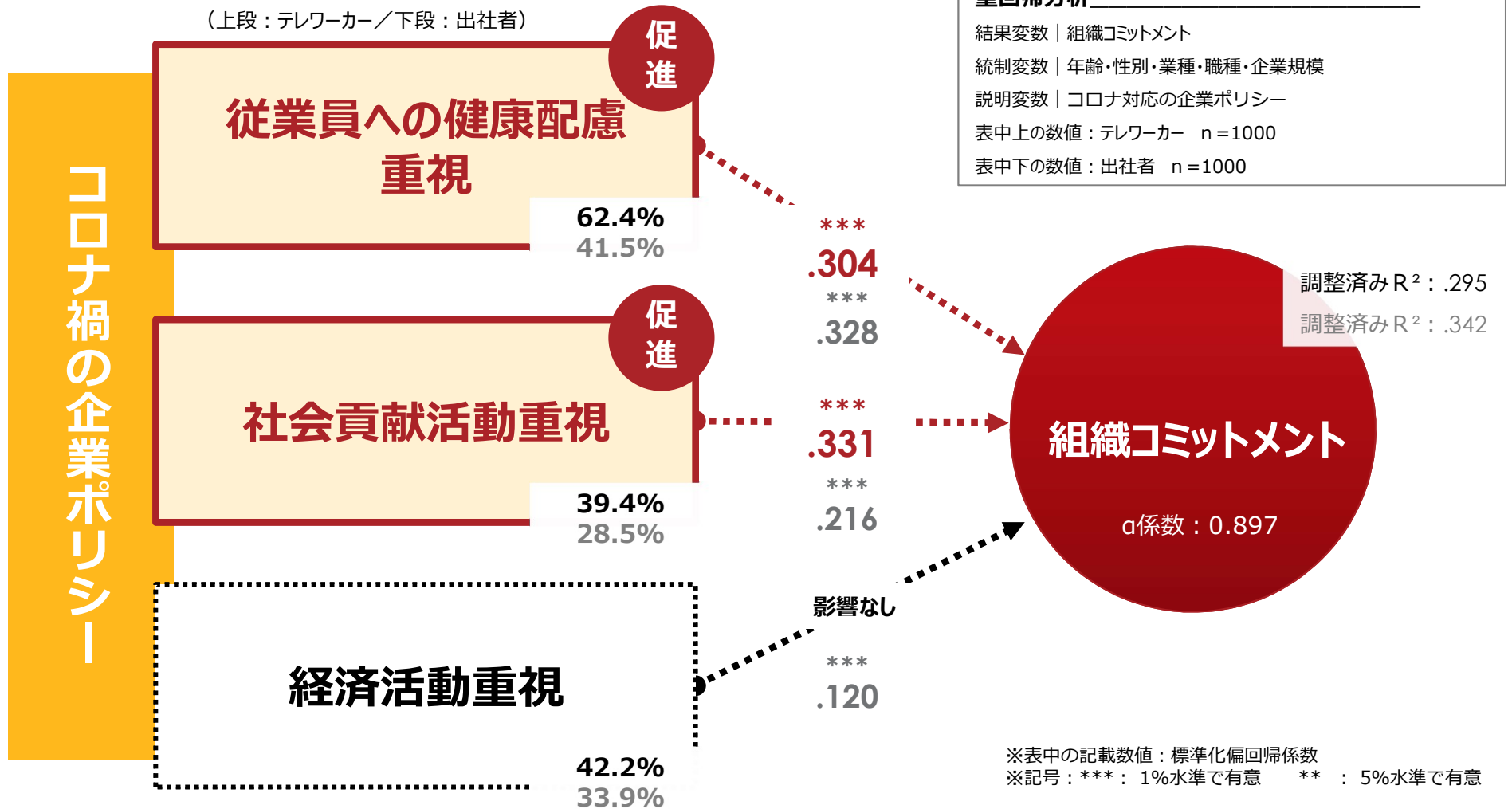
※数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合



※項目参考：高尾・王（2012）.経営理念の浸透 有斐閣

コロナ禍の企業ポリシーが従業員の組織コミットメントに与える影響を確認した。テレワーカーでは、「従業員への健康配慮重視」「社会貢献活動重視」に有意な影響が確認され、「経済活動重視」については影響が確認されなかった。

※項目右下の数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合
(上段：テレワーカー／下段：出社者)

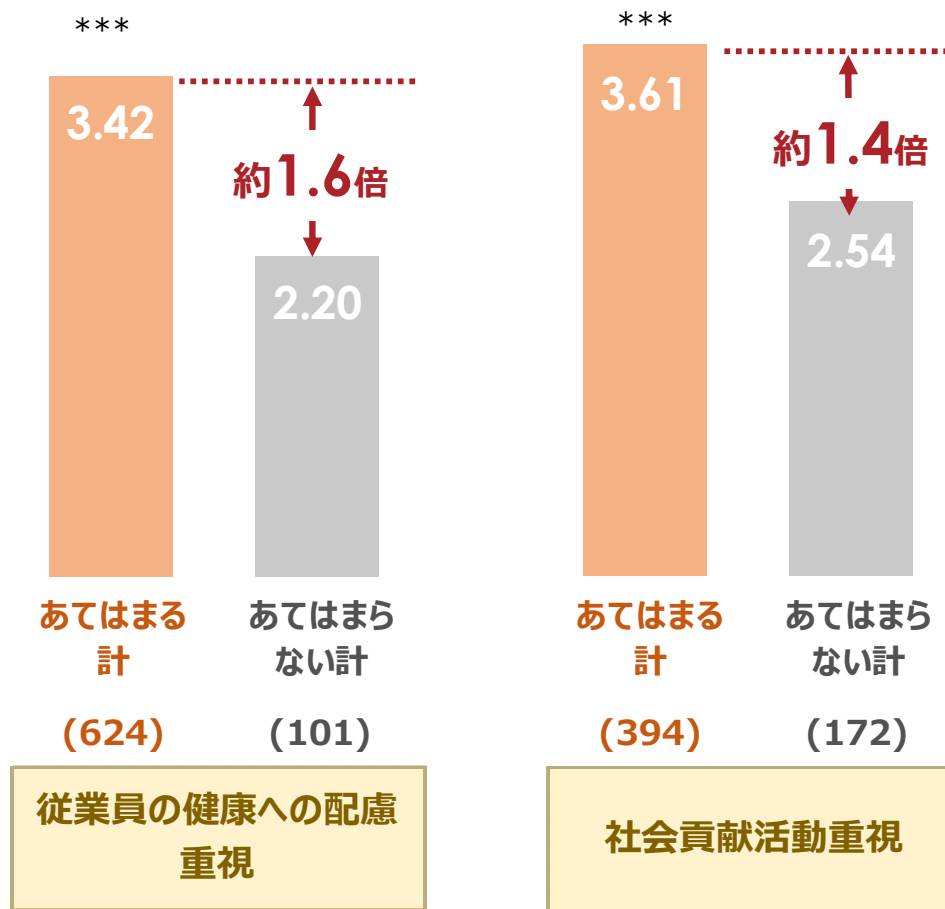


※表中の記載数値：標準化偏回帰係数
 ※記号：***：1%水準で有意 **：5%水準で有意

コロナ禍の企業ポリシーにおいて「従業員の健康への配慮」「社会貢献活動」が重視されている職場のテレワーカーは、
そうでない職場のテレワーカーと比較して組織コミットメントが高く、その差が大きい。

コロナ禍の企業ポリシー別 組織コミットメントの比較 (テレワーカー n=1000)

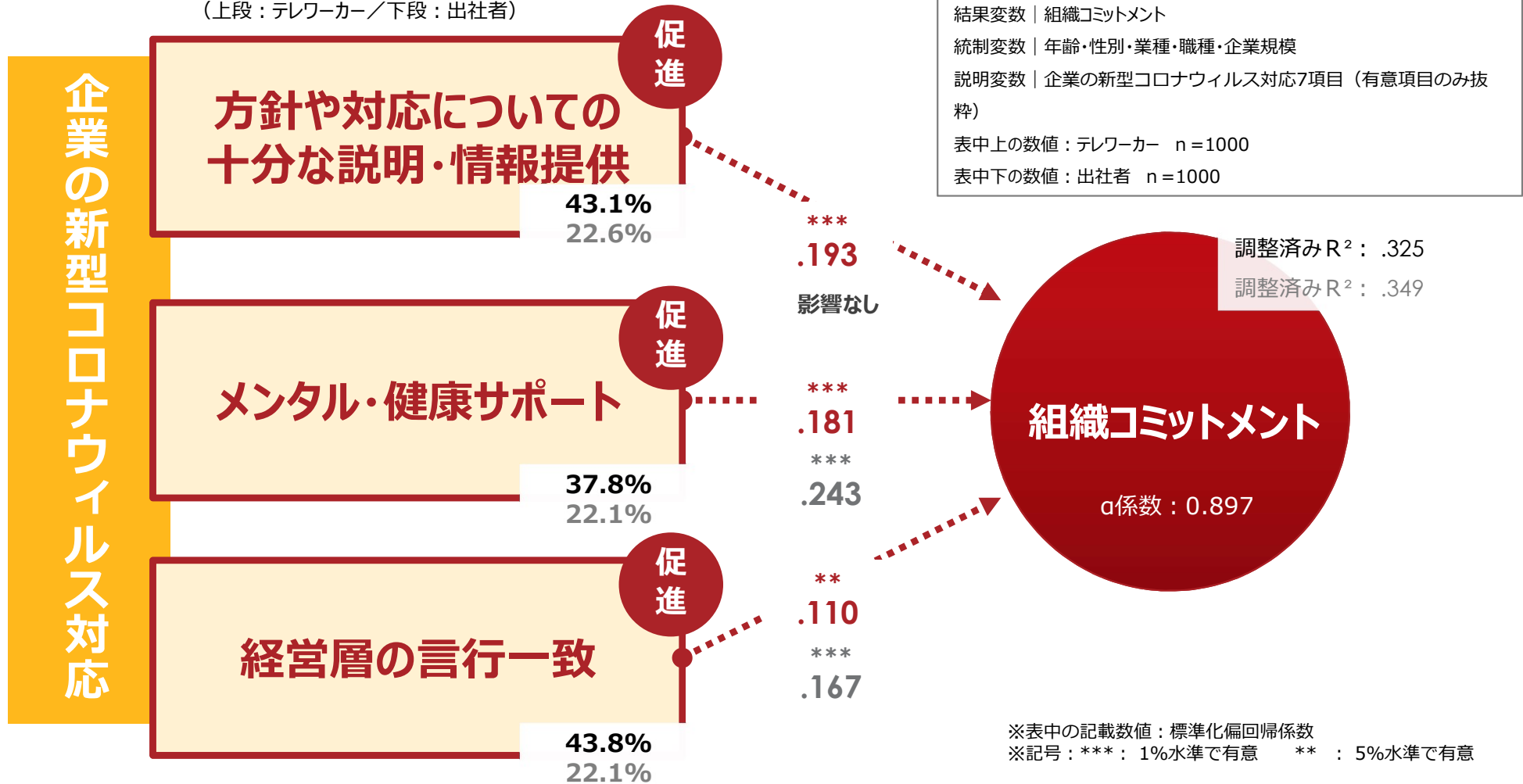
(pt) *** : 1%水準で有意 ※数値：組織コミットメント 3項目 (5段階尺度) の平均値



※あてはまる計：5段階尺度のTOP2 / あてはまらない計：5段階尺度のBOTTOM2

企業の新型コロナウイルス対応では、テレワーカーでは「方針や対応についての十分な説明・情報提供」「メンタル・健康サポート」「経営層の言行一致」に組織コミットメントへの有意な正の影響が確認できた。なお「十分な説明・情報提供」についてはテレワーカーのみにおいて有意な影響が確認され、出社者では影響が確認されていない。

※項目右下の数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合
(上段：テレワーカー／下段：出社者)



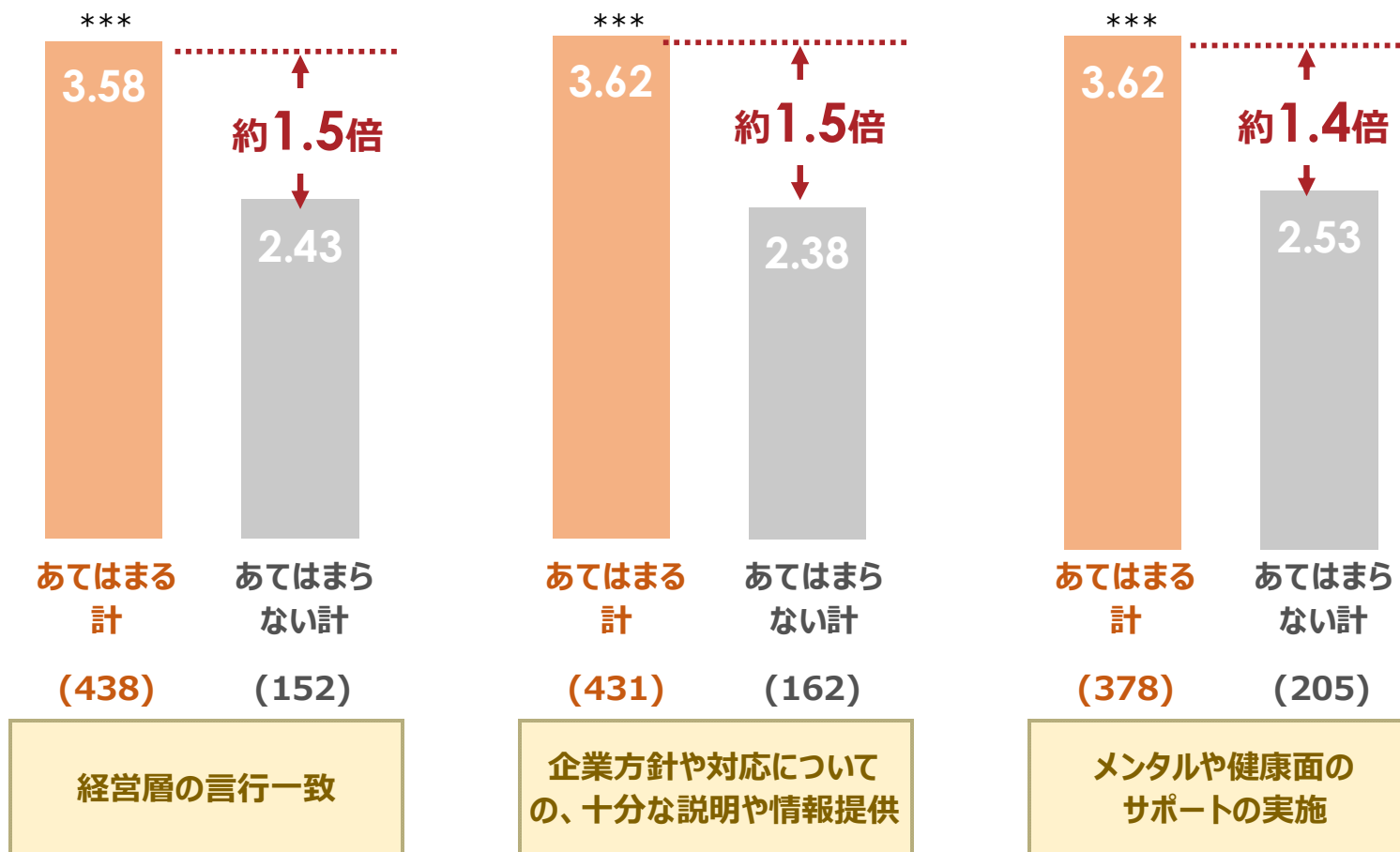
テレワーカーにおいて、企業の新型コロナウイルス対応の「経営層の言行一致」「企業方針や対応についての十分な説明・情報提供」「メンタルや健康面のサポート」の肯定・否定回答別にみると、肯定回答の層の方が組織コミットメントが1.4～1.5倍程度高い。

企業の新型コロナウイルス対応有無別 組織コミットメントの比較 (テレワーカー n=1000)

(pt)

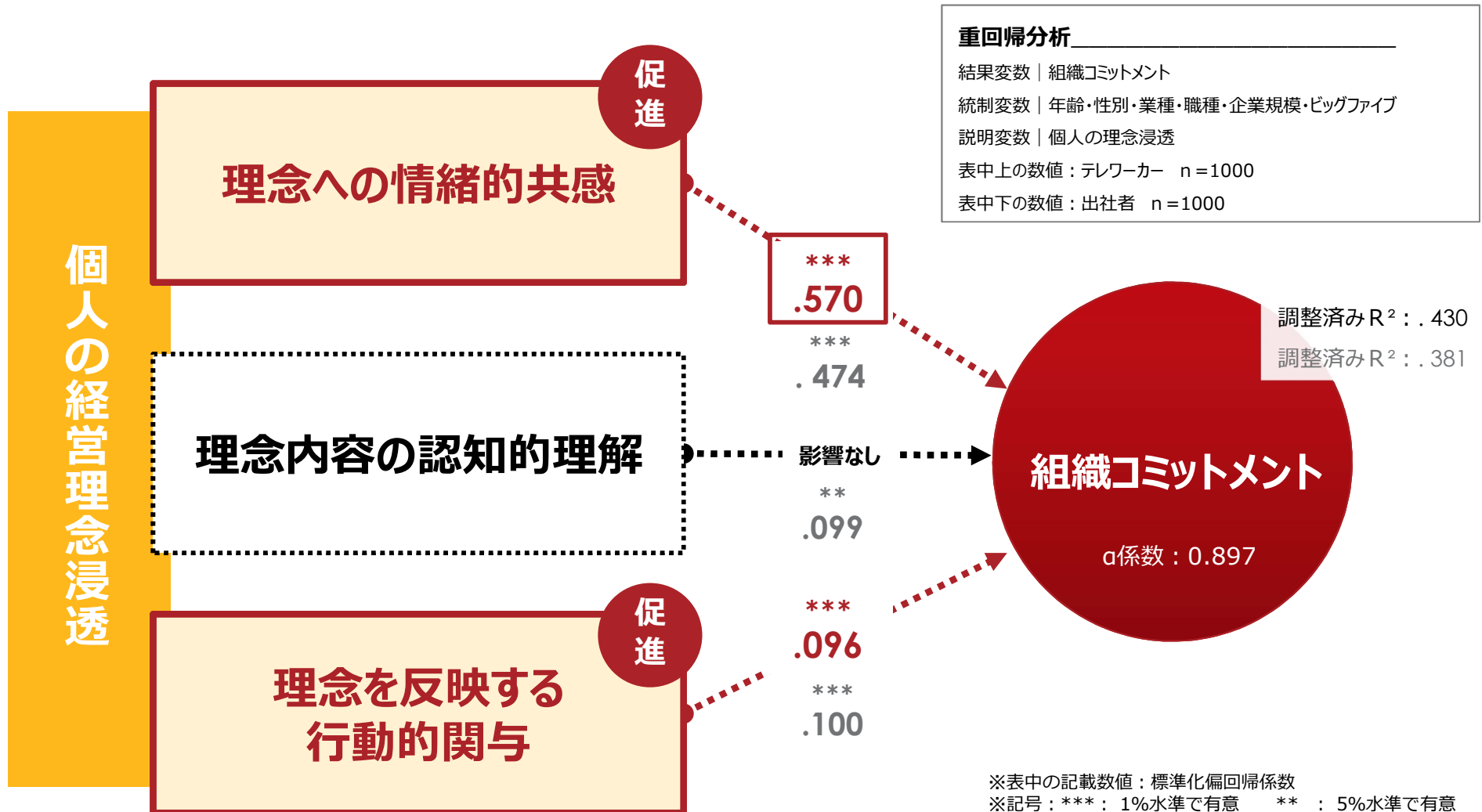
*** : 1%水準で有意

※数値：組織コミットメント 3項目（5段階尺度）の平均値



※あてはまる計：5段階尺度のTOP2 / あてはまらない計：5段階尺度のBOTTOM2

従業員個人の経営理念の浸透度の3つのレベル別に組織コミットメントに与える影響を確認すると、
テレワーカー、出社者共に「理念への情緒的共感」レベルに最も強い正の影響が確認された。



調査結果③

テレワークにおける 経営理念の浸透要因

パーソル総合研究所
テレワークによる組織の求心力への影響に関する定量調査

テレワーカーと出社者の経営理念浸透状況を傾向スコアマッチング※によるバランス調整後、両者のばらつき（変動係数）を比較した。理念浸透度3つのレベルのすべてにおいてテレワーカーのほうが浸透度にばらつきが大きい傾向が見られた。

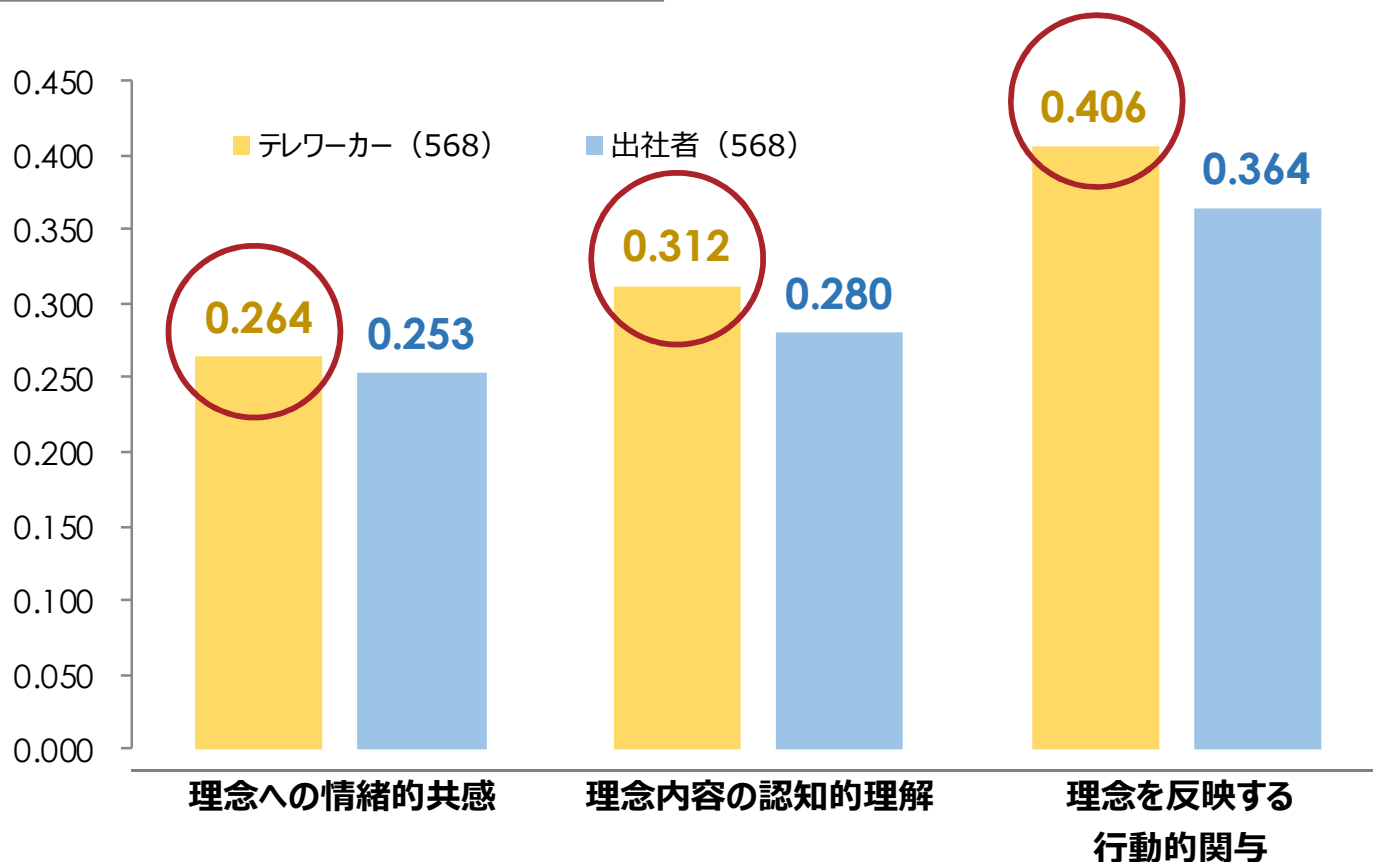
※傾向スコアマッチング：交絡因子の影響が等しくなるように、それぞれの群で代表者に限定する

経営理念の浸透度のばらつき度

傾向スコア分析

共変量 | 性別、年齢、職種、業種、企業規模、企業の理念志向度

経営理念の浸透度のばらつき度（変動係数）



経営理念浸透の取り組み、他者の理念浸透度（客観的評価）の観点から、経営理念浸透の要因を検討した。

「理念への情緒的共感」「理念内容の認知的理解」「理念を反映する行動的関与」はそれぞれ相関があるため

3つの浸透レベルの平均値を経営理念浸透度を表す総合変数として分析に用いた。

企業の経営理念浸透の
取り組み

従業員から見た
他者の理念浸透度

経営理念
浸透度

α 係数：0.810

理念への情緒的共感

理念内容の認知的理解

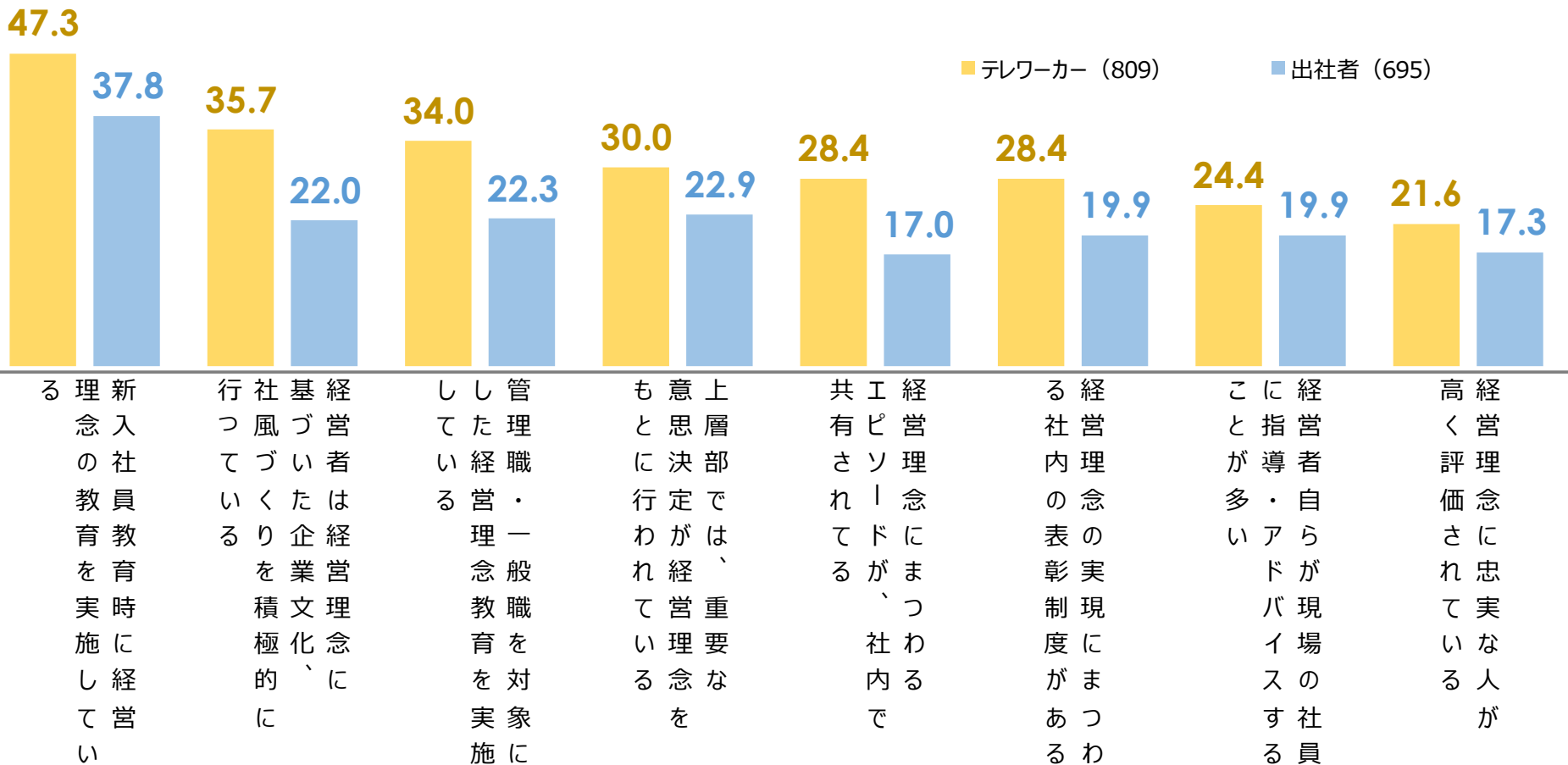
理念を反映する行動的関与

企業で実施されている経営理念浸透の取り組みを尋ねると、テレワーカー、出社者で共に最多は「新入社員教育時の教育」。

企業の経営理念浸透の取り組み

(%)

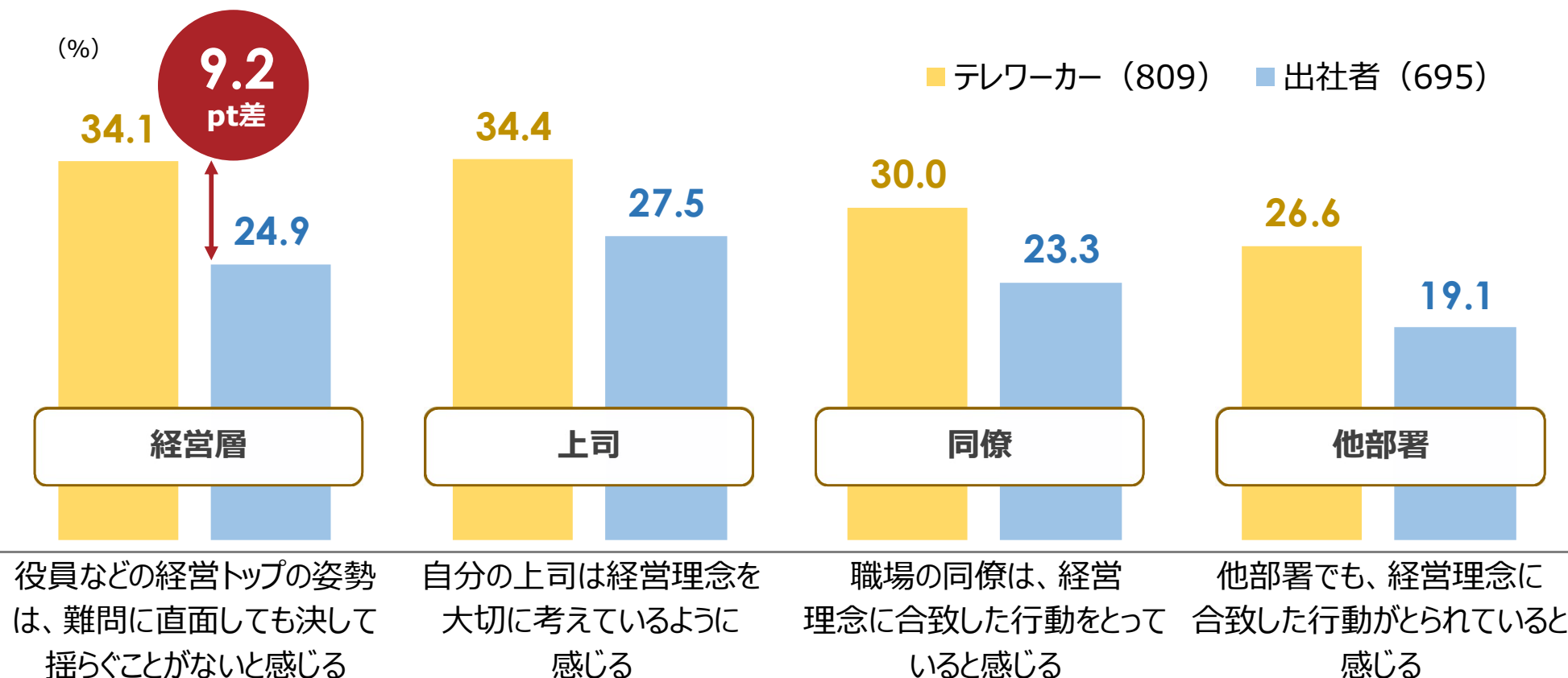
※数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合



他者（経営層、上司、同僚、他部署）の理念浸透度を客観的に見たときの評価として聴取し、結果を下記に記載した。
 経営層の浸透度においてテレワーカーと出社者で最も差が開いた。

従業員個人から見た他者の理念浸透度

※数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合



※項目：高尾・王（2012）.経営理念の浸透 有斐閣 を参考に修正して使用

企業の理念浸透施策が個人の理念浸透に与える影響を確認した。「経営者自らの社員への指導・アドバイス」は
 出社者では相対的に見て影響度はやや弱い、テレワーカーでは最も強い影響が確認された。

重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模

結果変数 | 経営理念浸透度総合変数

説明変数 | 企業の理念浸透の取り組み

(8項目中、表にはいずれかで有意な影響が確認できたものを記載)

調整済みR²

テレワーカー
(n=809)

出社者
(n=695)

.481
(R2乗変化量.436)

.456
(R2乗変化量.379)

経営者は経営理念に基づいた企業文化、社風づくりを
 積極的に行っている

UP .190***

UP .150***

上層部では、重要な意思決定が経営理念をもとに
 行われている

UP .161***

新入社員教育時に経営理念の教育を実施している

影響が相対的に見て強い

UP .106***

経営者自らが現場の社員に
 指導・アドバイスすることが多い

UP .285***

UP .083**

影響が相対的に
 見てやや弱い

経営理念にまつわるエピソードが、社内で共有されてる

UP .113**

UP .136***

経営理念に忠実な人が高く評価されている

UP .112**

説明変数【理念浸透の取り組み】

従業員から見た他者の理念浸透度が個人の理念浸透に及ぼす影響を確認した。上司と経営層に着目した時、出社者は経営層よりも上司の影響が強いが、テレワーカーでは両者が同等レベルの影響力であることが見てとれた。

重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模

結果変数 | 経営理念浸透度総合変数

説明変数 | 従業員から見た他者の理念浸透度

調整済み R²

テレワーカー
(n=809)

出社者
(n=695)

.475
(R2変化量.428)

.478
(R2変化量.448)

従業員から見た
他者の理念浸透度

経営層の理念浸透度

.135***

.084**

上司の理念浸透度

.139***

.190***

同僚の理念浸透度

.207***

.225***

他部署の理念浸透度

.280***

.273***

出社者は経営層よりも上司の影響が強いが、
テレワーカーは同程度の影響力

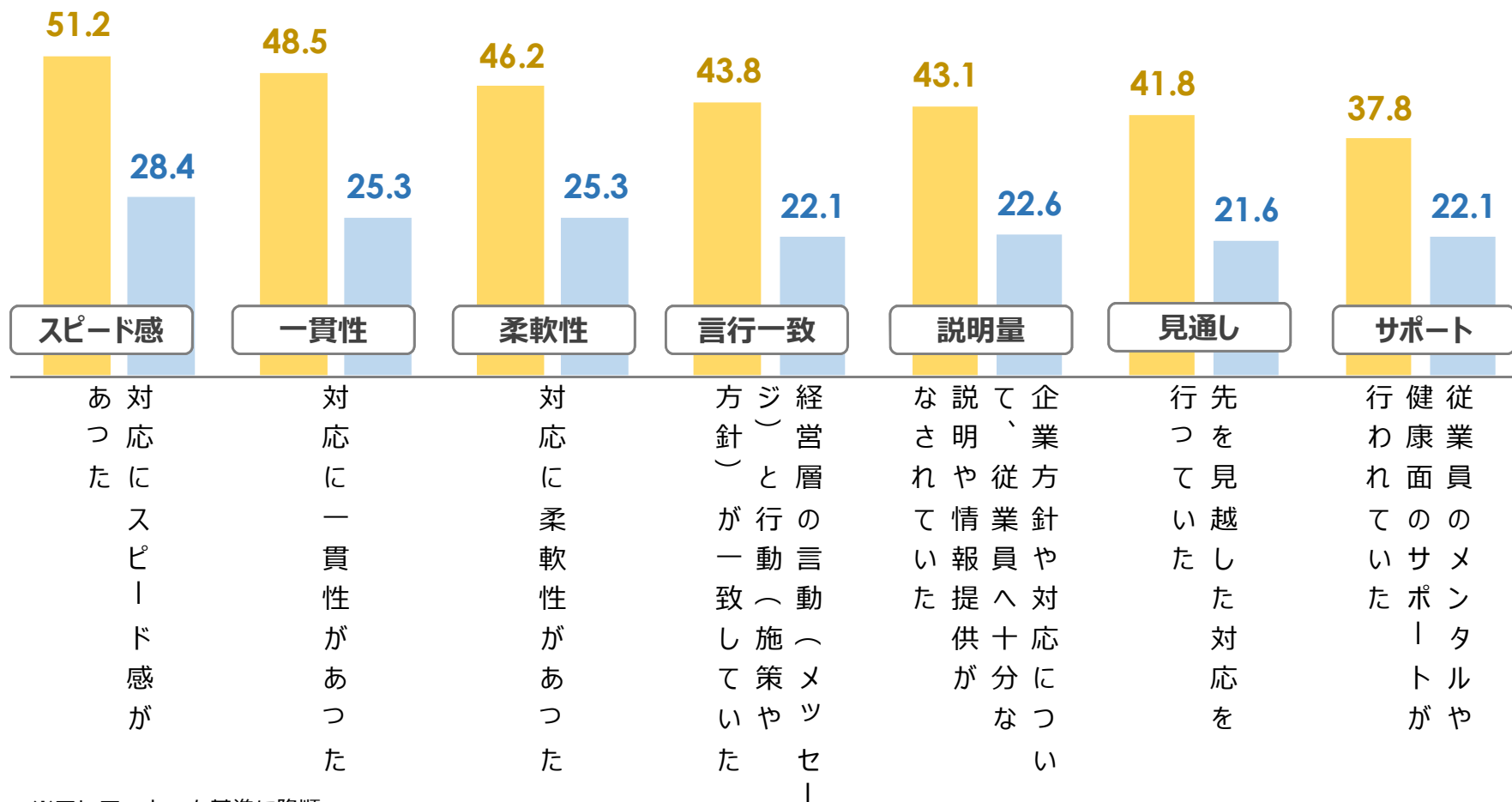
企業の新型コロナウイルス対応の実態再掲。

企業の新型コロナウイルス対応

(%) ※数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

■テレワーカー（1000）

■出社者（1000）

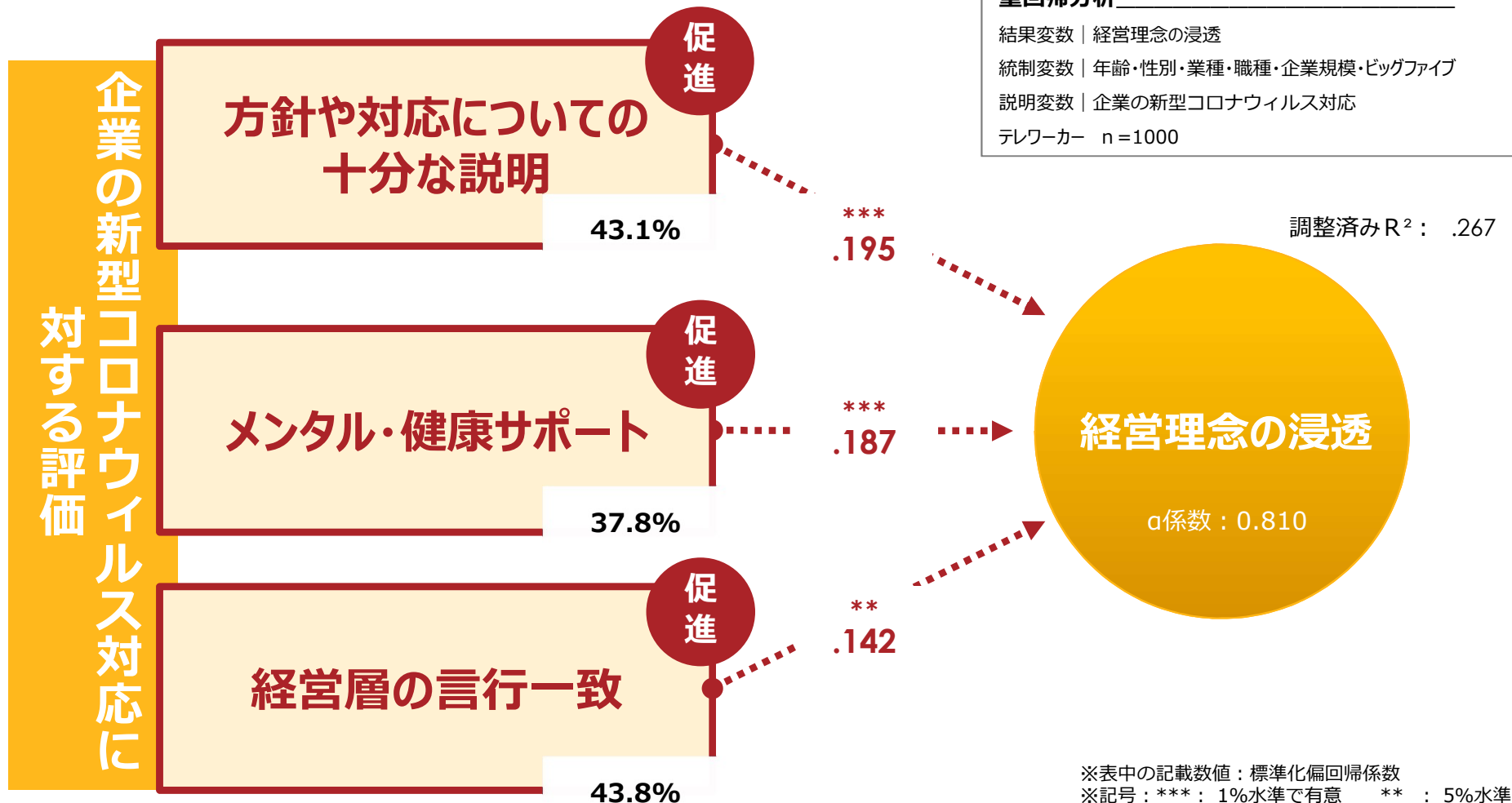


※テレワーカーを基準に降順

企業の新型コロナウイルス対応がテレワーカーの理念浸透に及ぼす影響を重回帰分析により確認した。

「方針や対応についての十分な説明」「メンタル・健康サポート」「経営層の言行一致」に有意な正の影響が確認でき、組織コミットメントに影響を及ぼす項目と同様のものが挙げた。

※項目右下の数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合



※表中の記載数値：標準化偏回帰係数
 ※記号：***：1%水準で有意 **：5%水準で有意

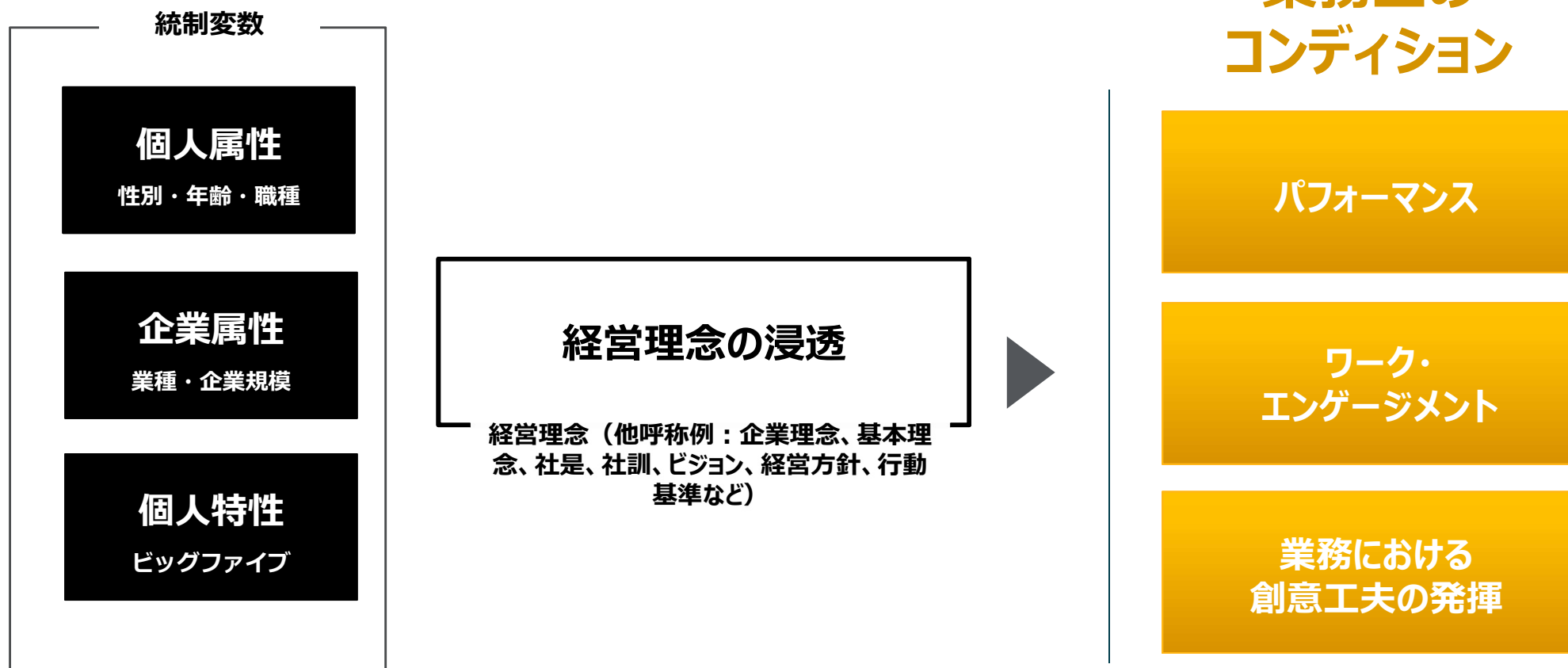
調査結果④

経営理念浸透が及ぼす

その他の影響

パーソル総合研究所
テレワークによる組織の求心力への影響に関する定量調査

経営理念浸透がテレワーカーの「業務上のコンディション（パフォーマンス、ワーク・エンゲイジメント、業務における創意工夫の発揮）」に与える影響を確認する。



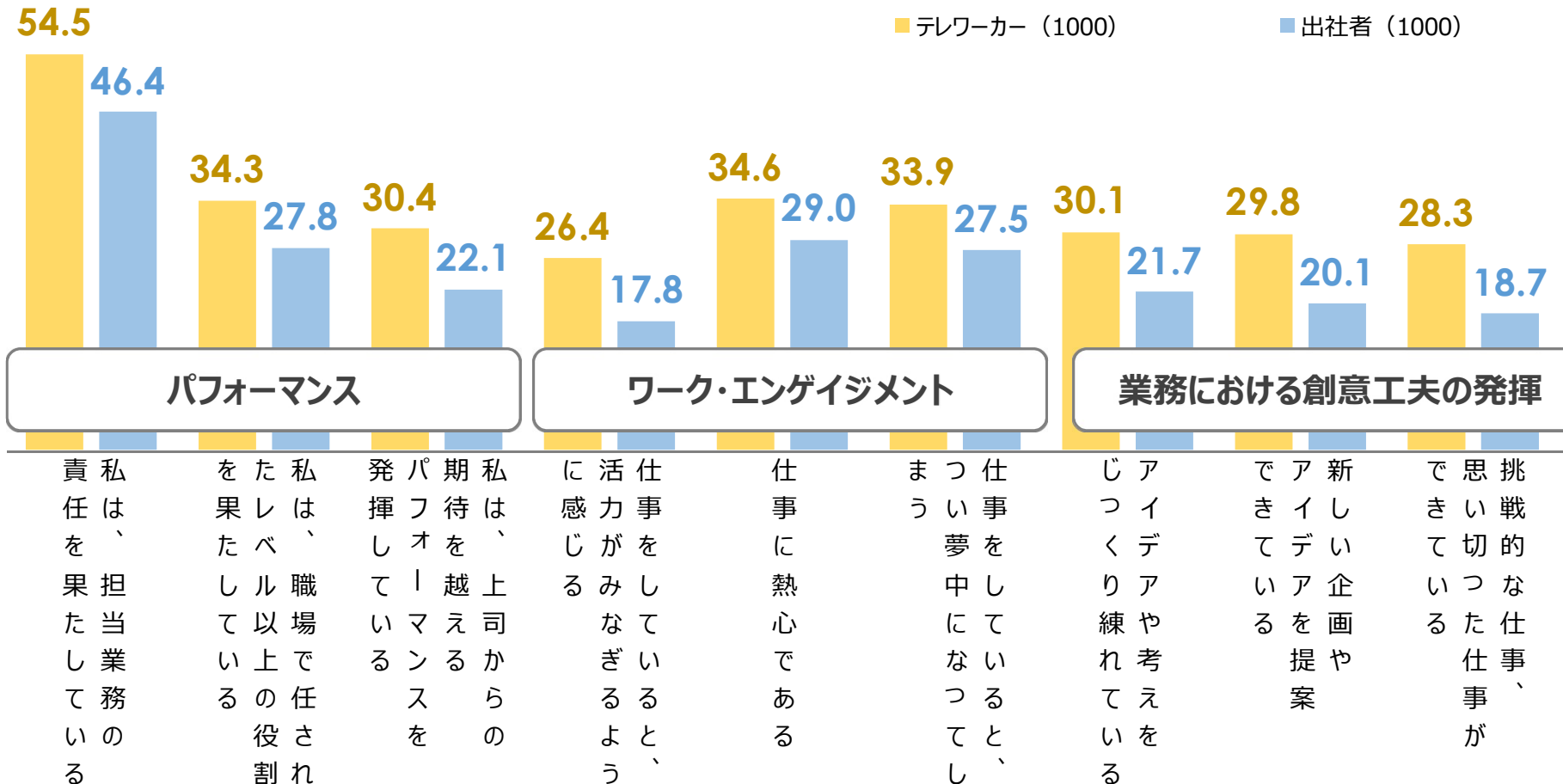
業務におけるパフォーマンスの発揮状況（パフォーマンス、ワーク・エンゲイジメント、業務における創意工夫の発揮）をテレワーカーと出社者で比較すると、すべての項目でテレワーカーのほうが高い傾向が見られた。

業務におけるパフォーマンスの発揮状況

(%)

※全項目で1%水準で有意差あり

※数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

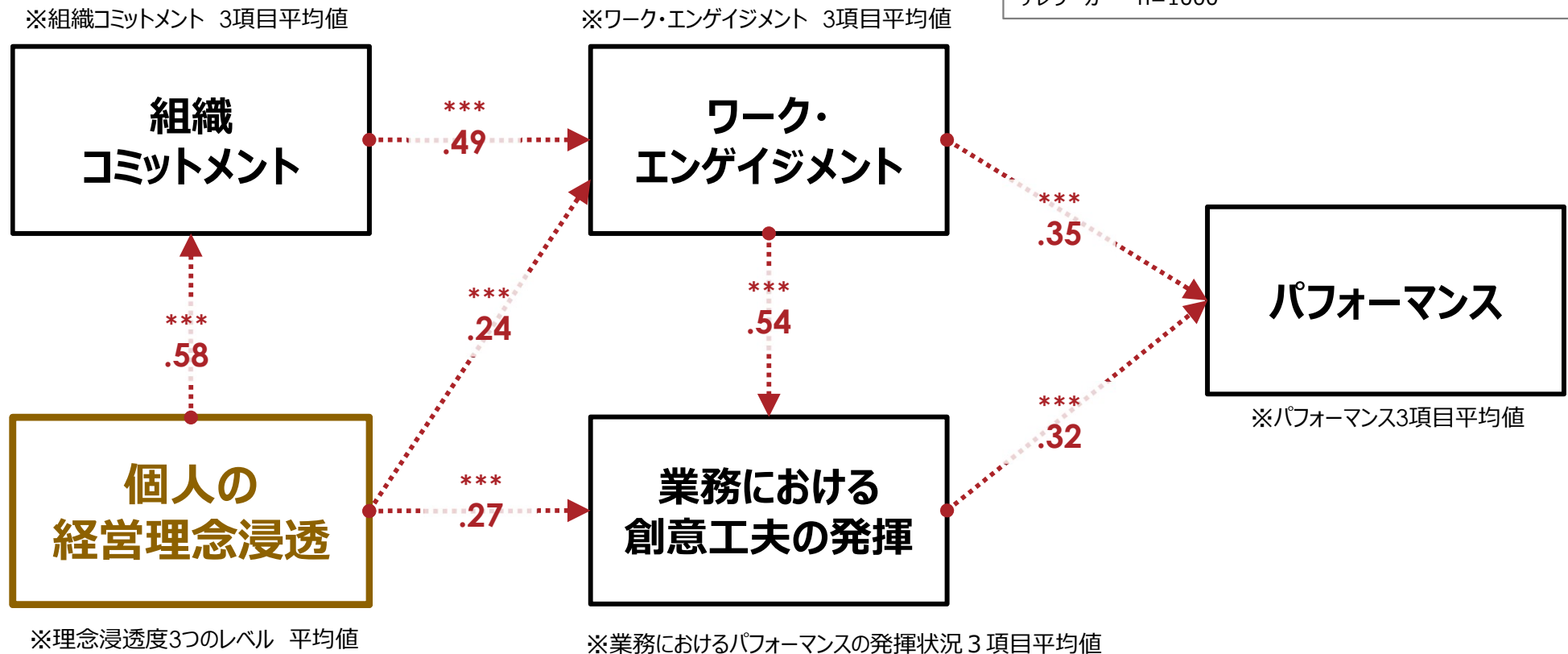


個人の経営理念浸透は、組織コミットメント、さらにワーク・エンゲイジメントや業務における創意工夫の発揮を高め、個人のパフォーマンスを高める効果が示唆された。

共分散構造分析

適合度：GFI=.999 AGFI=.995 RMSEA=.000

図中の係数は、標準化係数を記載 ***：0.1%水準で有意
テレワーカー n=1000



理念浸透の3つのレベル別にワーク・エンゲイジメント、業務における創意工夫の発揮状況に対する効果を確認すると、業務における創意工夫の発揮状況に対する影響において、テレワーカーでは「情緒的共感」、出社者では「行動的関与」が最も強い結果となっており、異なる傾向が見られた。

共分散構造分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模、ビッグファイブ

テレワーカー n=809

出社者 n=695

※表中の記載数値：標準化偏回帰係数
表中記載の記号***：1%水準で有意

		結果変数			
		ワーク・エンゲイジメント		業務における創意工夫の発揮	
		テレワーカー	出社者	テレワーカー	出社者
調整済み R ²		0.349	0.277	0.399	0.352
説明変数	理念への情緒的共感	*** 0.314	*** 0.301	*** 0.269	*** 0.176
	理念内容の認知的理解	*** 0.116	** 0.109	影響なし	** 0.134
	理念を反映する行動的関与	*** 0.119	*** 0.138	*** 0.218	*** 0.263

提言

経営・人事への提言

- 従業員の健康や社会の面を配慮しない経営、そしてそれを「体現・伝達」できない経営は、「組織離れ」を引き起こす。
- 特に、テレワーカーは自発的に情報を取得・判断しなければならない環境に置かれている。ゆえに、情報への感度が上がり、今まで以上に経営層の言動・行動注視している。経営層の言行一致の徹底、さらに方針や決定事項の丁寧な説明、十分な情報提供を行うことが重要になってくる。

経営・人事への提言

- **上層部から下層部へ各階層を経る理念浸透の仕組み（カスケードモデル）以上に、経営層から従業員へのダイレクトな理念浸透の有効性が増してきている（ダイレクトモデル）。**

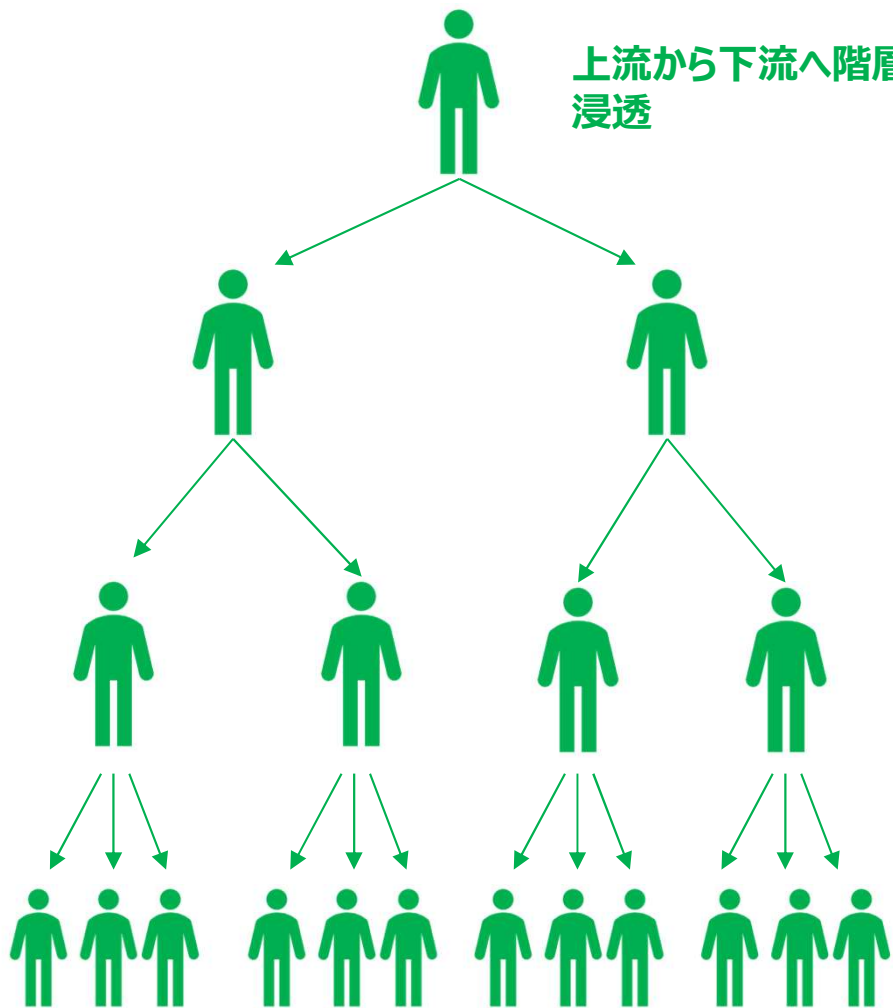
経営層からの積極的なメッセージ発信や働きかけによって理念浸透を促進し、企業と個人の情緒的な結びつきの強化を。

分散して勤務する職場において、企業と個人の情緒的な結び付きは従来よりも重要度が増している。経営層からICTのコミュニケーションインフラも積極的に活用し、従業員への直接的なメッセージ発信を増加させ、理念浸透を加速させたい。

集合勤務（従来の職場）

カスケードモデル

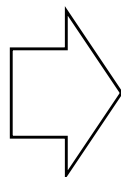
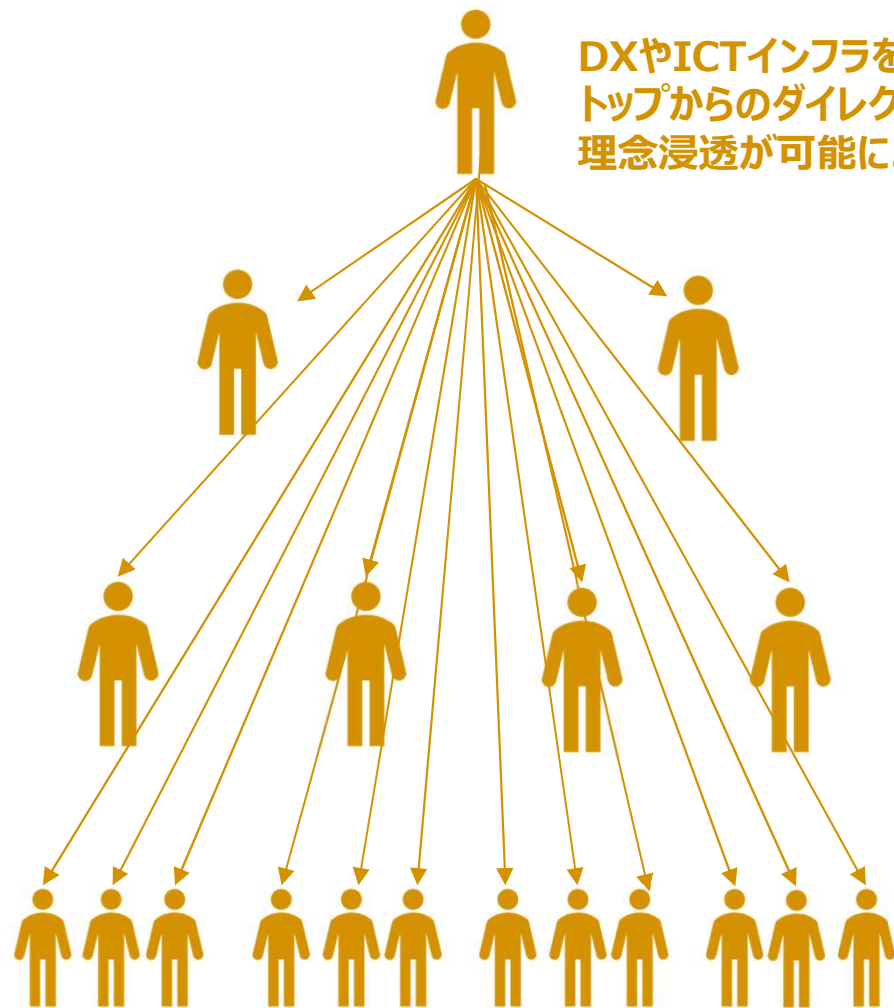
上流から下流へ階層別の
浸透



分散勤務（まだらテレワーク職場）

ダイレクトモデル

DXやICTインフラを活用し、
トップからのダイレクトな
理念浸透が可能に。



Appendix.

■ 性年代

(%)	n	男性 20代	男性 30代	男性 40代	男性 50代	女性 20代	女性 30代	女性 40代	女性 50代
テレワーカー	(1000)	10.2	16.4	13.9	14.1	11.2	12.2	11.9	10.1
出社者	(1000)	10.2	16.4	13.9	14.1	11.2	12.2	11.9	10.1

■ 職種

(%)	n	間接部門	事務・受付	営業	販売・サービス・接客	生産管理・製造	配送・物流・運輸	IT系技術職	商品開発	専門・技術職	軽作業・警備・清掃	その他
テレワーカー	(1000)	22.8	15.6	12.9	5.0	4.2	0.4	18.8	7.4	9.2	0.3	3.4
出社者	(1000)	22.8	15.6	12.9	5.0	4.2	0.4	18.8	7.4	9.2	0.3	3.4

■ 業種

(%)	n	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業
テレワーカー	(1000)	3.4	30.9	1.5	19.3	2.2	5.4	7.3	1.1	3.1	1.1	1.1
出社者	(1000)	4.8	25.1	1.7	11.1	4.9	11.1	6.2	2.5	1.4	2.2	1.4

(%)	n	教育、学習支援業	医療、介護、福祉	その他のサービス業	上記以外の業種
テレワーカー	(1000)	0.8	1.7	10.7	10.4
出社者	(1000)	0.7	10.2	11.5	5.2

■ 企業規模

(%)	n	100人未満	100~1000人未満	1000~10000人未満	10000人以上
テレワーカー	(1000)	16.7	28.8	31.6	22.9
出社者	(1000)	33.2	35.2	21.0	10.6

■ 職場同僚のテレワーク実施者割合

	n	1割以下	2-3割	4-5割	6割以上	平均(割)
テレワーカー	(1000)	6.4	10.8	18.1	64.7	6.79
出社者	(1000)	80.2	11.5	3.8	4.5	0.96

■ テレワーク頻度

(%)	n	週5日	週4日	週3日
テレワーカー	(1000)	41.3	20.8	37.9