

# テレワークにおける 不安感・孤独感に関する定量調査 調査結果

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部

2020.6



サマリ	調査概要と結果のサマリー
調査結果①	テレワークで発生する不安感・孤独感
調査結果②	不安感や孤独感の発生によるリスク
調査結果③	職場のコミュニケーション状況
調査結果④	テレワーカーの不安感・孤独感を解消するマネジメント
調査結果⑤	出社者の疑念・不満感へのケア
Appendix	回答者情報

調査名称	パーソル総合研究所「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」
調査内容	テレワーカーの不安感や孤独感の実態を把握し、それらの解消法を探る。
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 3月9日 - 3月15日
調査対象者	<p>■ 共通条件 全国、正社員、20～59歳男女、企業規模10名以上</p> <p>■ 個別条件：</p> <p>①テレワーカー【メンバー層 n=1000】 テレワーク勤務の条件は以下。 【1】 モバイルワーク・在宅勤務・サテライト勤務のいずれかの実施者 【2】 テレワークの勤務時間は問わず、1時間でも実施したら「1日」とカウント 【3】 テレワーク3形態の合計頻度（カウント方法は【2】）で、2019年12月～2020年2月の期間内に 1ヵ月あたり平均2日以上 テレワークを実施した者</p> <p>②同僚にテレワーカーがいる出社者（非テレワーカー）【メンバー層 n=1000】</p> <p>③テレワーカーをマネジメントしている上司層 【n=700】 条件は以下。 2019年12月以前から、1ヵ月あたり平均2日以上テレワークを実施した部下をマネジメントしていること</p> <p>※①②は性年代構成比が極力同質になるようにコントロールしてサンプル回収を実施</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「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」

## 1.

- 「公平・公正に評価してもらえるか不安だ」と思っている不安層は、非不安層よりも転職リスクが1.8倍（転職意向：不安層63.3%、非不安層35.6%）。
- 「不公平感を感じることもある 31.2%」「業務負荷が増えており不満 26.0%」など、出社者がテレワークに対して不満を抱えている一面も垣間見えた。
  - ▶また、テレワーク実施期間が長期化するほど「キャリア不安」が高まる。
  - ▶キャリア不安「将来の昇進や昇格に影響が出ないか」は【コロナを機に初めてテレワーク層 16.2%】に対し、【コロナ以前から継続実施層 31.2%】と、その差は1.9倍。

## 2.

- テレワーカーの3割程度が孤独を感じている（私は、孤立しているように思う 28.8%）  
また、テレワーク頻度が高まるほど孤独感は強くなる。
- 孤独感も評価不安感と同様、転職意向を高めている。

- 3.**
- **テレワーカーの不安感や孤独感は職場メンバー全体のテレワーク実施率によって異なる。メンバーの2～3割しかテレワークを実施していない職場では、テレワーカーの不安感・孤独感が醸成されやすい。**
  - **テレワーク実施率が2～3割の職場では、テレワーカーが多数派(6割以上)の職場と比較して、テレワーカーの不安感は1.2倍の大きさ。**
    - ▶ 同様に個別の項目で見ると「仕事をさぼっていると思われていないか不安」は約1.4倍大きい。
    - ▶ 同じく「将来の昇進や昇格に影響が出ないか不安」は約1.6倍大きい。

- 4.**
- **上司とのコミュニケーションにおいて、対面コミュニケーションと比較して、非対面コミュニケーションでは「相談」「雑談」が大幅に減少。**
  - **特に、Web会議、テレビ会議で話される上司との雑談は、対面の1/3以下と、極端に少ない。**
    - ▶ 雑談実施割合は、対面でのコミュニケーションに 47.0%に対し、Web会議などのオンライン会議ツール 13.7%。

## 5.

- **テレワーカーがいる職場のマネジメントに有効な「上司の観察力（部下情報の把握度）」が明らかになった。**
- **観察力が高い上司はテレワーカーとの信頼関係の構築を実現。**  
また、上司と部下の信頼関係はテレワーカーの評価不安や孤独感を抑制していた。
- **さらに、出社者のテレワークに対する疑念・不満感への抑制効果も確認された。**
- **観察力が高い上司の部下とのコミュニケーションの特徴は、「コミュニケーション量」と「雑談」の多さ。**
  - ▶ 「相互支援」「ルールの明文化・周知」「心理的安全性」などの組織特性は、評価不安、孤独感ともに抑制している（重回帰分析）。
  - ▶ 職務特性では「職務の単調さ」は孤独感を高めていた（重回帰分析）。
  - ▶ 観察力はテレワーカーのみならず、出社者（出社勤務者）の活躍や定着も促していた（重回帰分析）。
  - ▶ テレワーカーの評価不安に対して、上司の「プロセス評価姿勢」は抑制効果が見られた（重回帰分析）。

## 【今後の課題認識】

- 緊急事態宣言対応のための「急ごしらえの全員テレワーク」は今後徐々に出社者が増加しテレワーカーが少数派となる「まだらテレワーク」に変化していくことが予想される。
- 「まだらテレワーク」の職場では、テレワーカーの不安感や孤独感が「全員テレワーク」の職場よりも増加する。また、テレワーカーと出社者が混在する職場で、出社者に生じるテレワークに対する疑念・不満感も無視できない。
- これから急増するであろう「まだらテレワーク」の職場こそ、マネジメントには細心の注意を払うべき。

## 【対策】働き方の多様化が加速する職場のマネジメントにおいて、今後求められること

### ① 観察力（部下の情報を把握するスキル）を高める

- ・特に把握すべき情報は「現状のスキル情報」「現状の業務情報」「キャリアの意向情報」。

### ② 部下とのコミュニケーション量、雑談を意識的に増やす

- ・非対面下でのマネジメントになるからこそ意識的に“コミュニケーション量”の確保を。
- ・また、雑談から部下の情報を得られることも。観察力を高めるために意識的に“雑談”をする心がけを。
- ・一方で、職場全体のプライベートな交流や雑談文化は、そこに加われないテレワーカーの不安を増加させていることも示唆された。テレワーカーと出社者が偏りなく行えるコミュニケーション設計が求められる。

### ③ 出社者の疑念・不満感も無視しない

- ・出社者はテレワークに対して疑念・不満感を抱えている。それを放置すれば離職リスクにもつながりかねない。

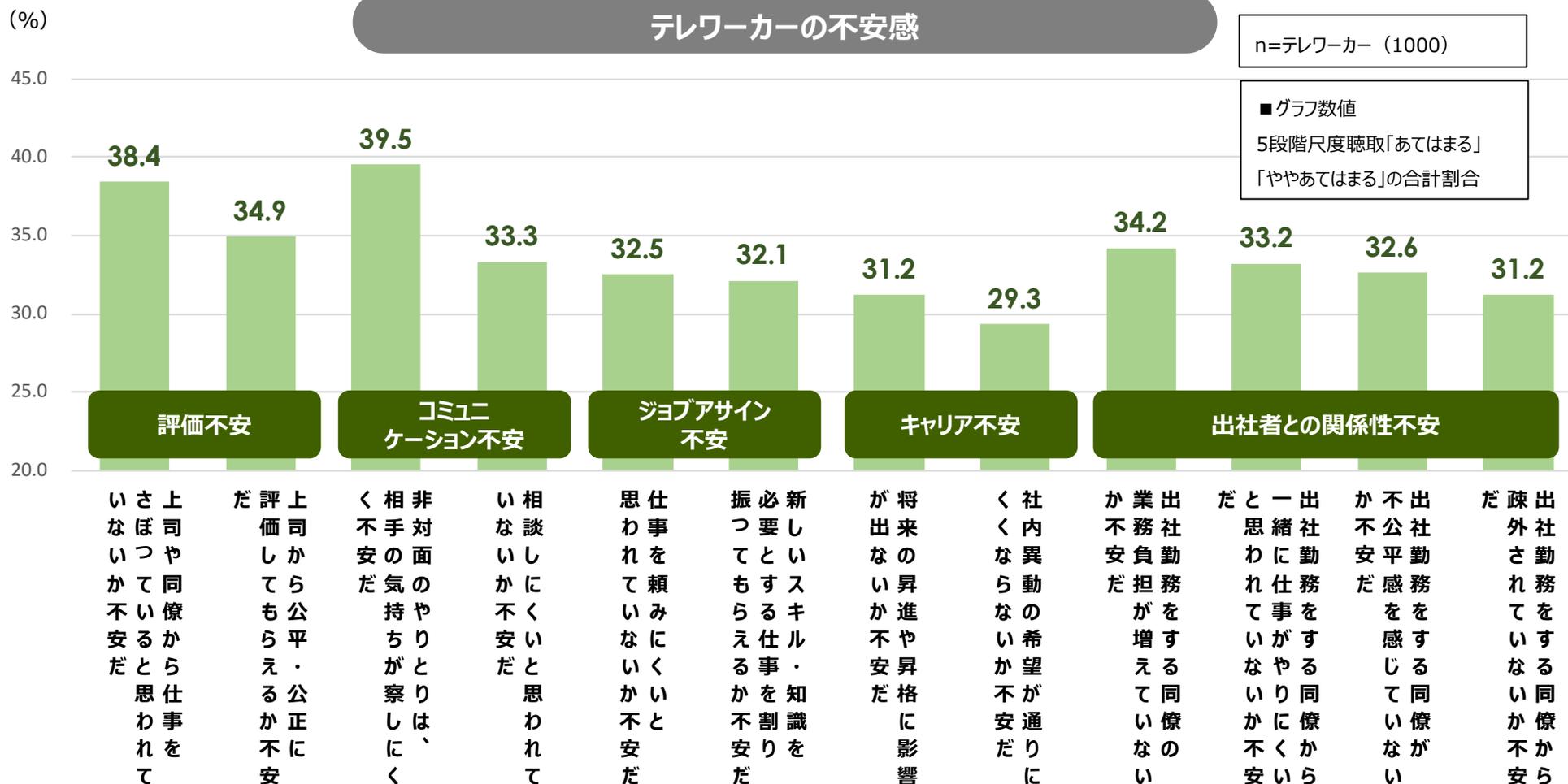
テレワーカー、出社者の区別なく、一人一人をよく観察し、『面』のフォローではなく各個人に寄り添った『点』のフォローをしていくことがテレワークマネジメントの鍵になると言える。

# 調査結果①

## テレワークで 発生する不安感・孤独感

パーソル総合研究所  
テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査

テレワーカーに対し、上司や同僚からどのように思われているか、抱えている不安について尋ねた。「相手の気持ちが察しにくく不安」「仕事をさぼっていると思われていないか不安」がいずれも4割弱と高い。また、何らかの不安を抱える者は64.3%に及んだ。



新型コロナを機に初めてテレワークを実施した層と、以前から恒常的にテレワークを実施している層のテレワークの不安を比較した。テレワークを継続している層の方が全体的に不安が大きく、特にキャリア不安の大きさが顕著。

(%)

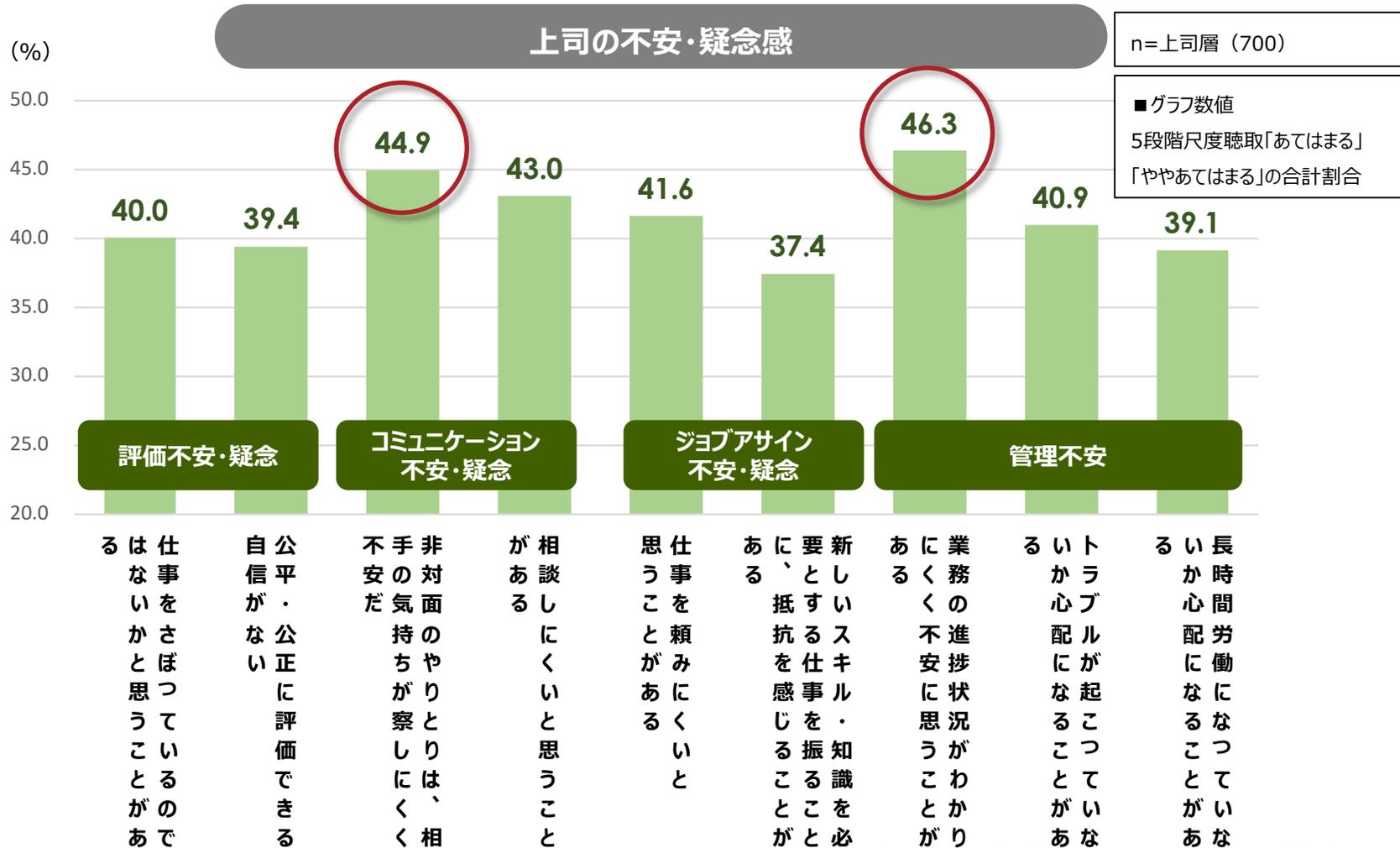
順位	テレワーカーの不安感	①テレワーカー (1000)	②初めてテレワーク 実施者 (303)	GAP ① - ②
1	将来の昇進や昇格に影響が出ないか	31.2	16.2	+15.0
2	社内異動の希望が通りにくならないか	29.3	14.5	+14.8
3	仕事を頼みにくいと思われていないか	32.5	20.5	+12.0
4	オフィス勤務をする同僚から一緒に仕事がやりにくいと思われていないか	33.2	21.5	+11.7
5	上司から公平・公正に評価してもらえるか	34.9	25.7	+9.2
6	相談しにくいと思われていないか	33.3	25.1	+8.2
7	オフィス勤務をする同僚の業務負担が増えていないか	34.2	26.4	+7.8
8	上司や同僚から仕事をさぼっていると思われていないか	38.4	30.7	+7.7
9	オフィス勤務をする同僚が不公平感を感じていないか	32.6	25.1	+7.5

キャリア不安

※②初めてテレワーク実施者数値： 出典 パーソル総合研究所「第二回 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」

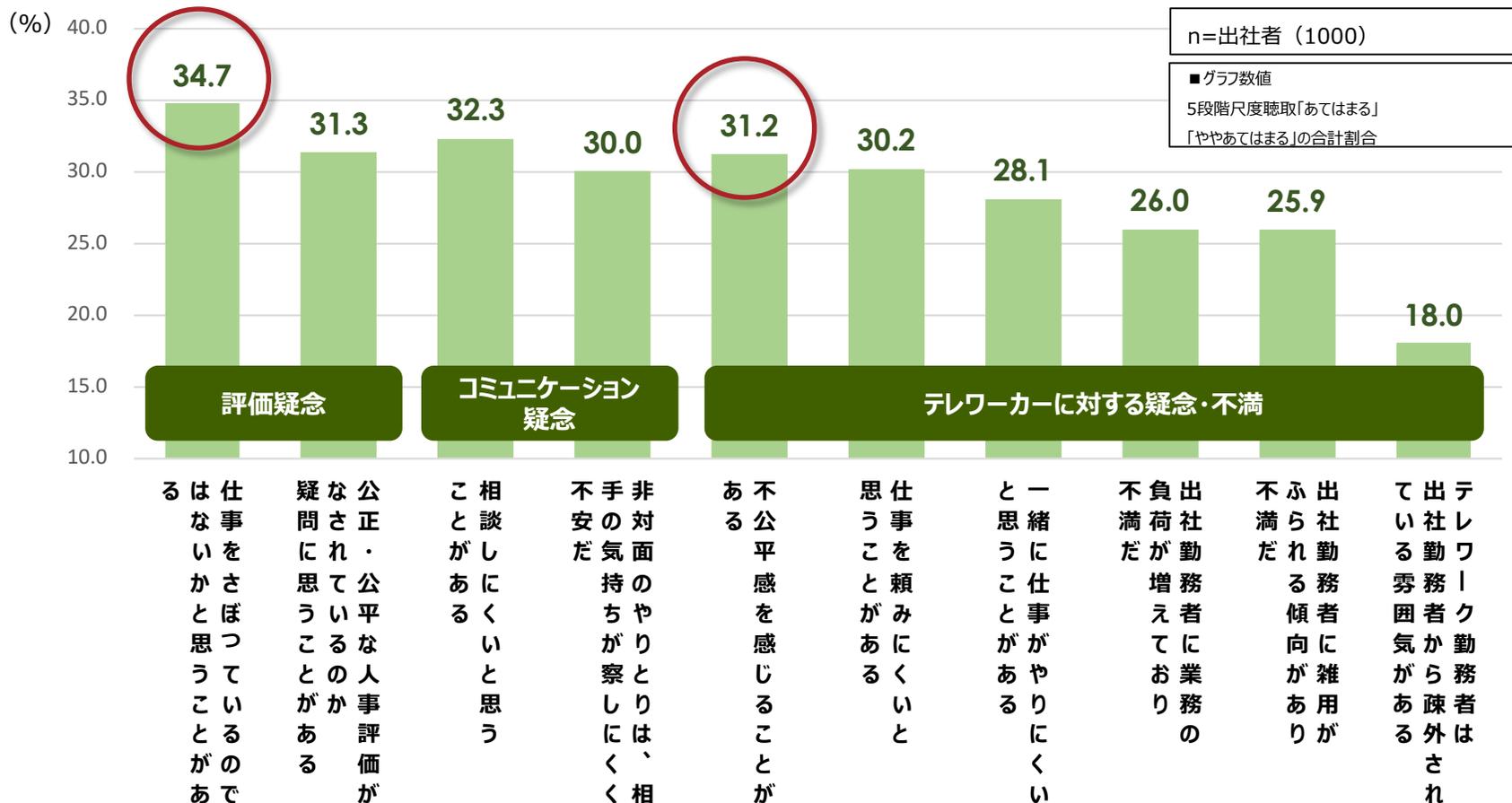
※①テレワーカーと②初めてテレワーク実施者の差分が大きい順にランキング化

上司に対し、テレワーカーのマネジメントにおいて抱えている不安や疑念について聴取した。「業務の進捗状況への不安 46.3%」が最も高く、次いで「非対面のやり取りへの不安 44.9%」が続く。また、何らかの不安・疑念感を抱える者は75.3%に及ぶ。



出社者に、テレワークに対して抱えている不満や疑念について聴取した。「仕事をさぼっているのではないかと思うことがある 34.7%」で最多。「不公平感を感じる 31.2%」も一定数あった。また、何らかの疑念・不満感を抱える者は58.1 %に及ぶ。

## 出社者のテレワーカーへの疑念・不満感



テレワーカーの不安の上位3項目を、上司、同僚に対し、同様の観点から聴取した項目と比較した。  
各項目において上司が最も不安や疑念を感じており、同僚も一定数が不安や疑念を抱えている様子が窺える。

## 職場のそれぞれの立場からの不安や疑念

	テレワーカー (1000)	上司 (700)	出社者 (1000)
評価不安	上司や同僚から仕事をさぼっていると 思われていないか不安 38.4 %	仕事をさぼっているのではないかと 思うことがある 40.0 %	仕事をさぼっているのではないかと 思うことがある 34.7 %
	上司から公平・公正に評価して もらえるか不安 34.9 %	公平・公正に評価できる 自信がない 39.4 %	公正・公平な人事評価が なされているのか疑問 31.3 %
コミュニケーション不安	非対面のやりとりは、相手の気持ちが 察しにくく不安 39.5 %	非対面のやりとりは、相手の気持ちが 察しにくく不安 44.9 %	非対面のやりとりは、相手の気持ちが 察しにくく不安 30.0 %

※表中数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

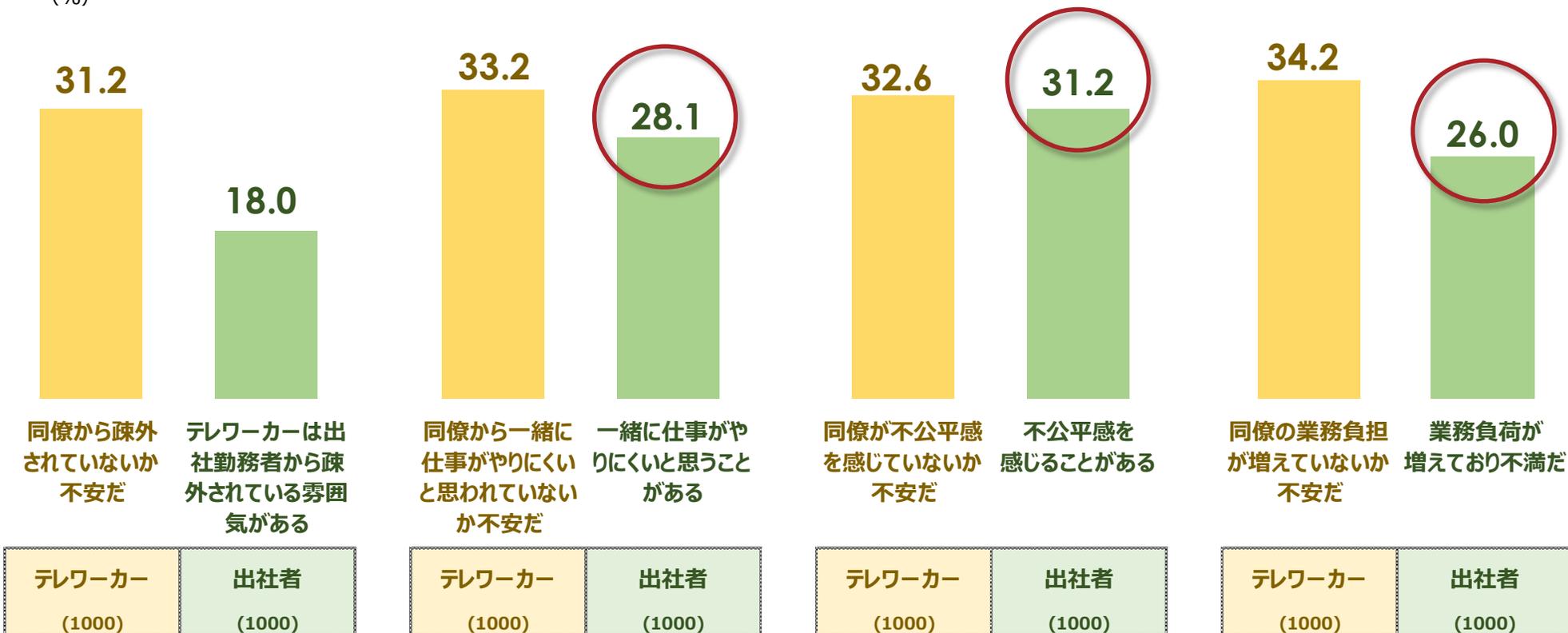
テレワーカーが出社者に対して不安に感じていることを、出社者が実際にどのように思っているか確認した。

出社者も3割前後が「一緒に仕事がやりにくい」「不公平感を感じる」と思っている。

また「業務負担の増加」についても26.0%が不満に感じていることがわかった。

## テレワーカーと出社者のそれぞれの不安・疑念・不満感

(%)



テレワーカー

(1000)

出社者

(1000)

テレワーカー

(1000)

出社者

(1000)

テレワーカー

(1000)

出社者

(1000)

テレワーカー

(1000)

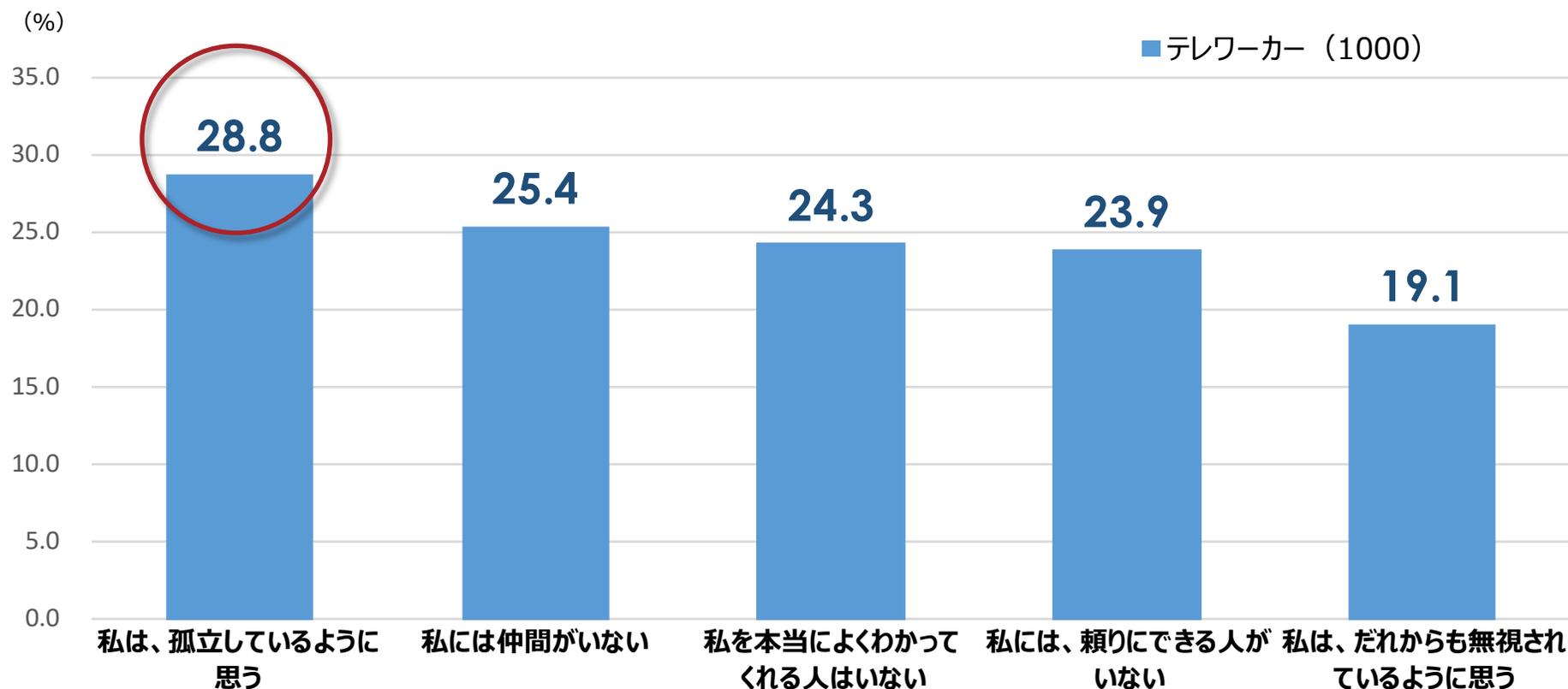
出社者

(1000)

※グラフ数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

テレワーカーに対し、テレワーク勤務時の孤独感を聴取した。「孤立しているように思う 28.8%」と、3割弱の人が孤独感を感じている。

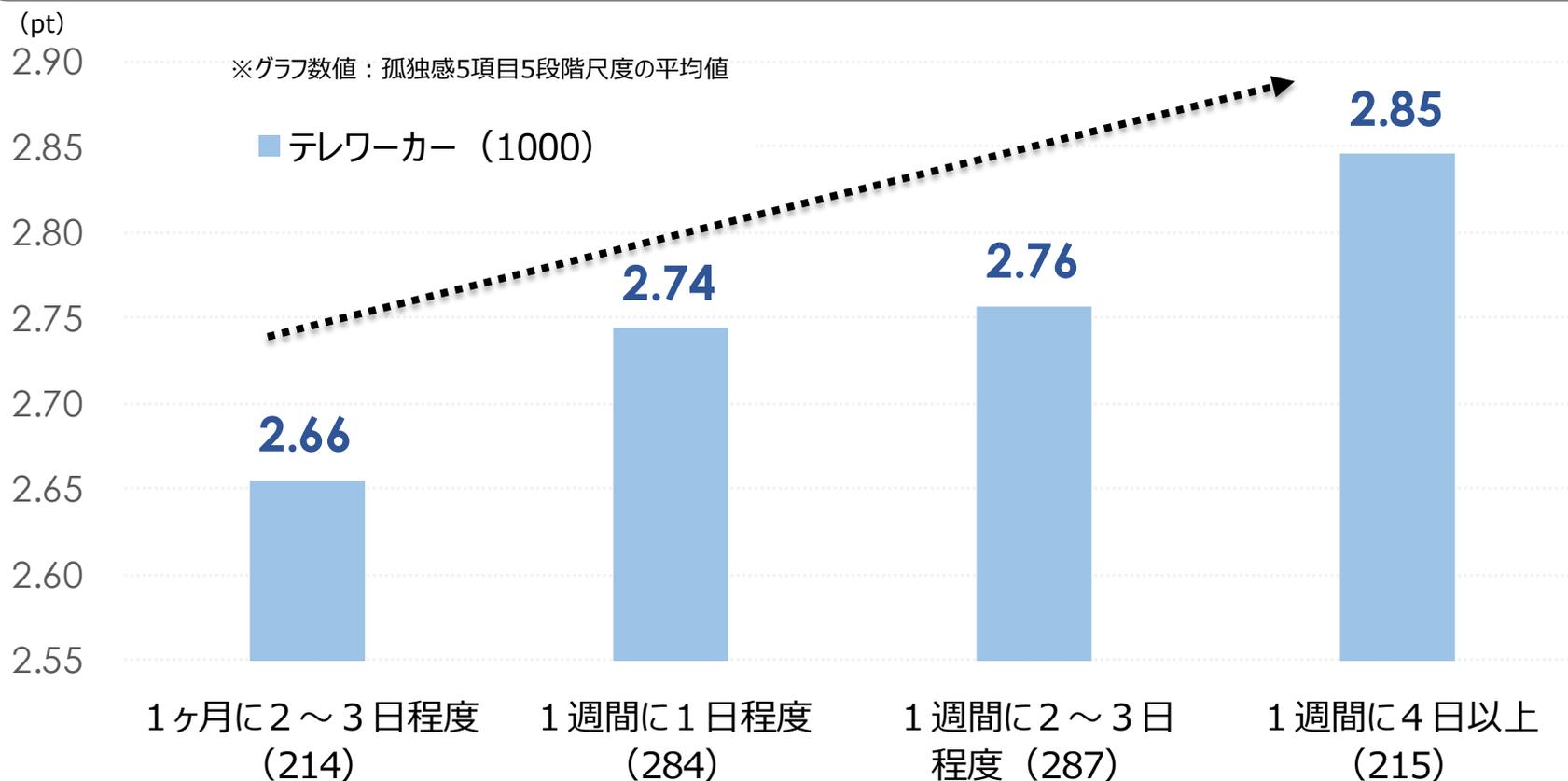
## テレワーカーのテレワーク時の孤独感



※グラフ数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

テレワーク頻度が高くなるほど、孤独感が高まっている。

テレワーク時の孤独感 <テレワーク頻度別>



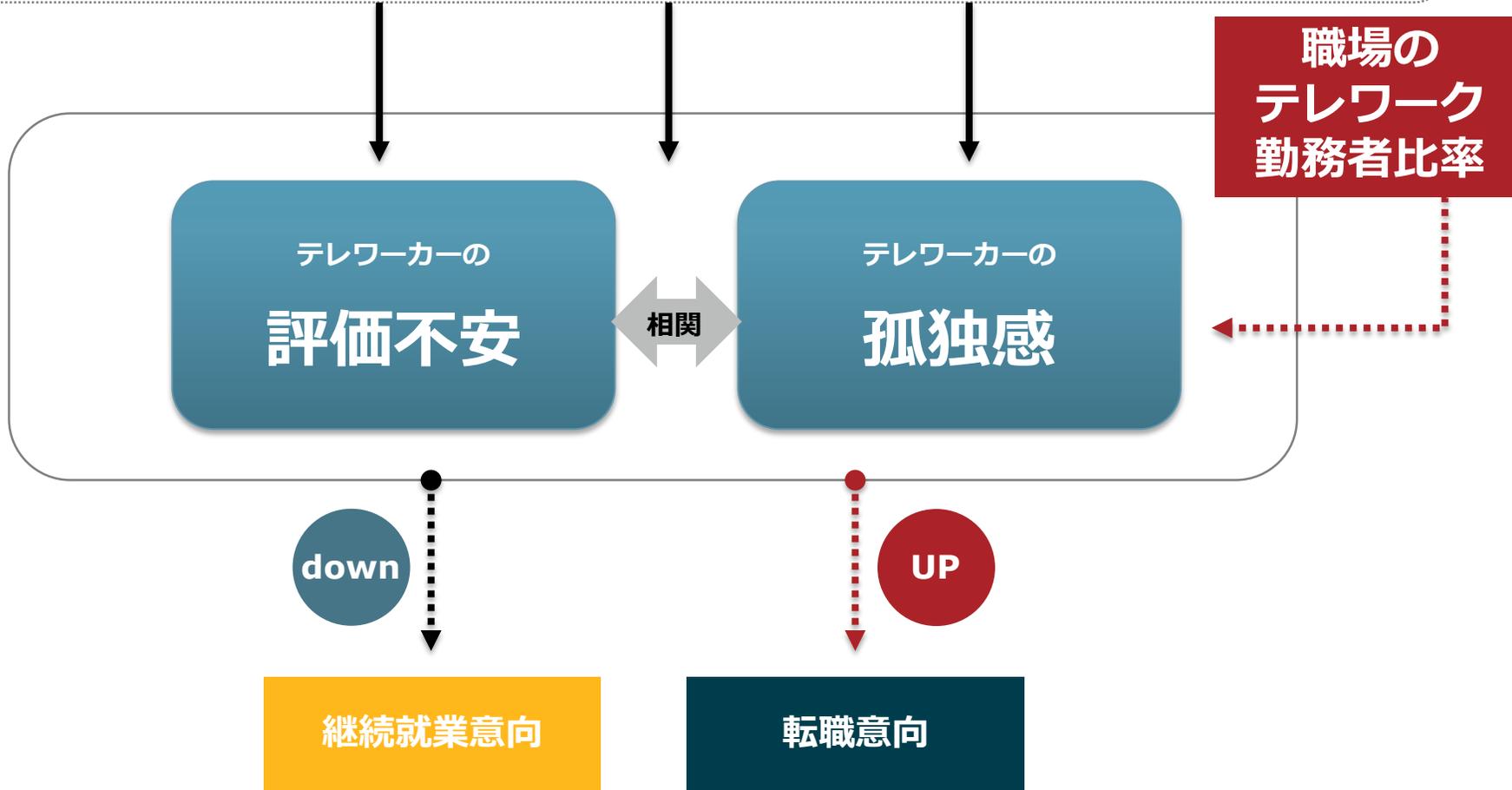
テレワーカーのテレワーク頻度

# 調査結果②

## 不安感や孤独感の 発生によるリスク

パーソル総合研究所  
テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査

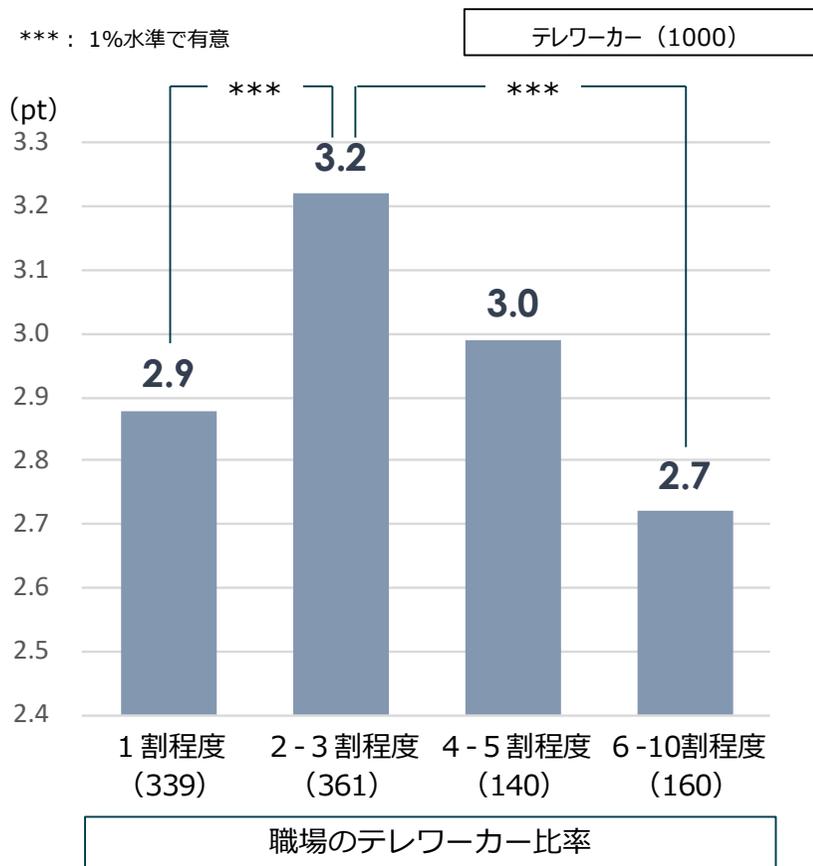
統制変数



テレワーカーの孤独感と、上司、同僚に対する不安感を職場のテレワーカー比率で比較した。

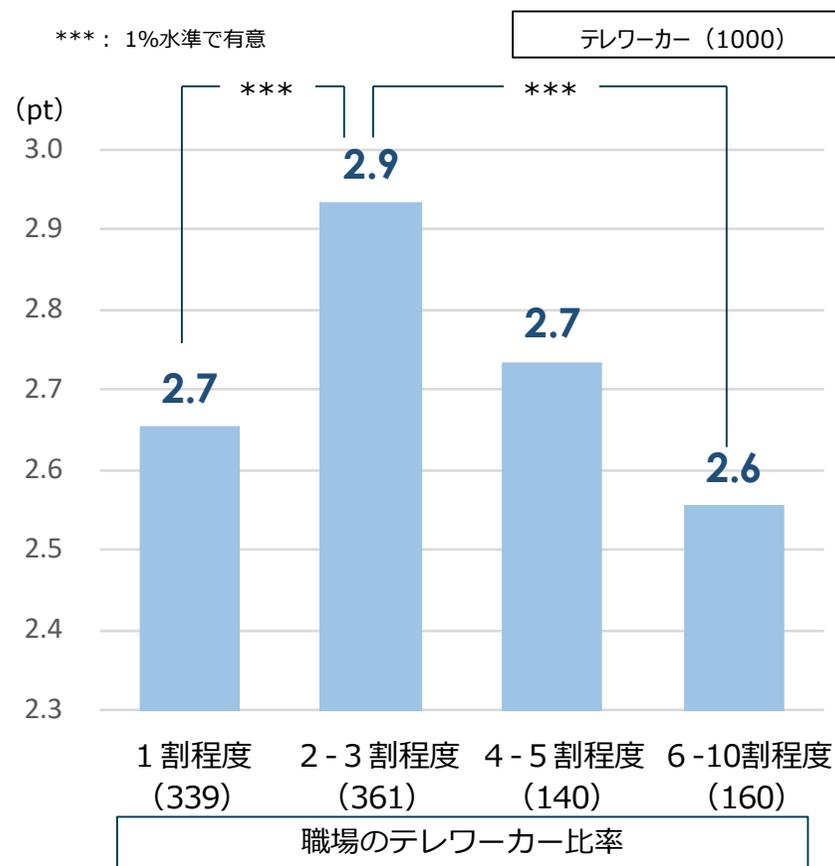
テレワーカー比率2-3割の職場で最も不安感や孤独感が強くなっていることがわかった。

## テレワーカーの不安感



※数値：不安感5段階尺度12項目の平均値

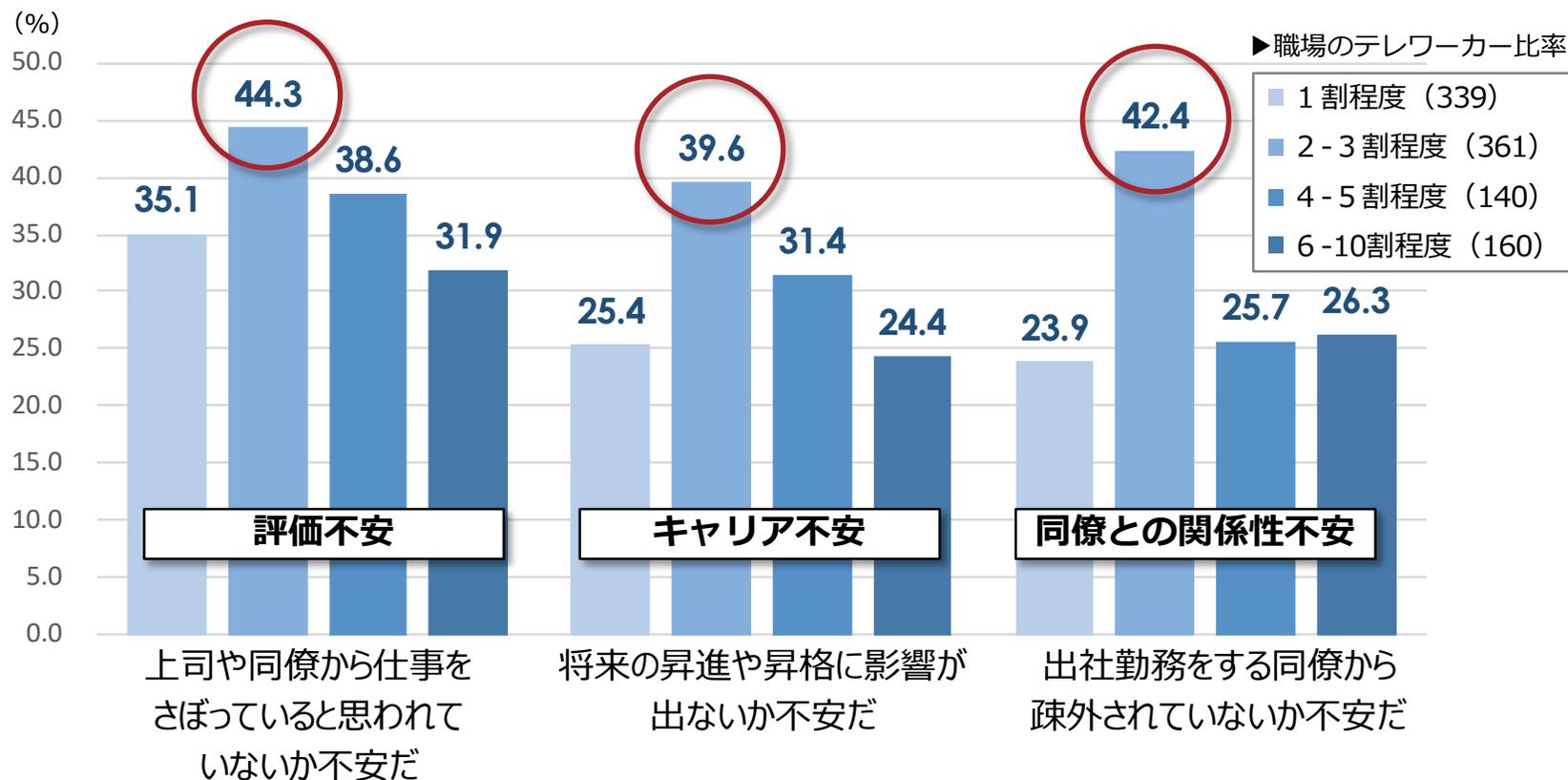
## テレワーカーの孤独感



※数値：孤独感5段階尺度5項目の平均値

テレワーカーの不安感を職場のテレワーカー比率別に比較した。「評価不安」「キャリア不安」「同僚との関係性不安」のいずれの不安も職場のテレワーカー比率が2-3割の職場で最も強く表れている。

### テレワーカーの不安感



※グラフ数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

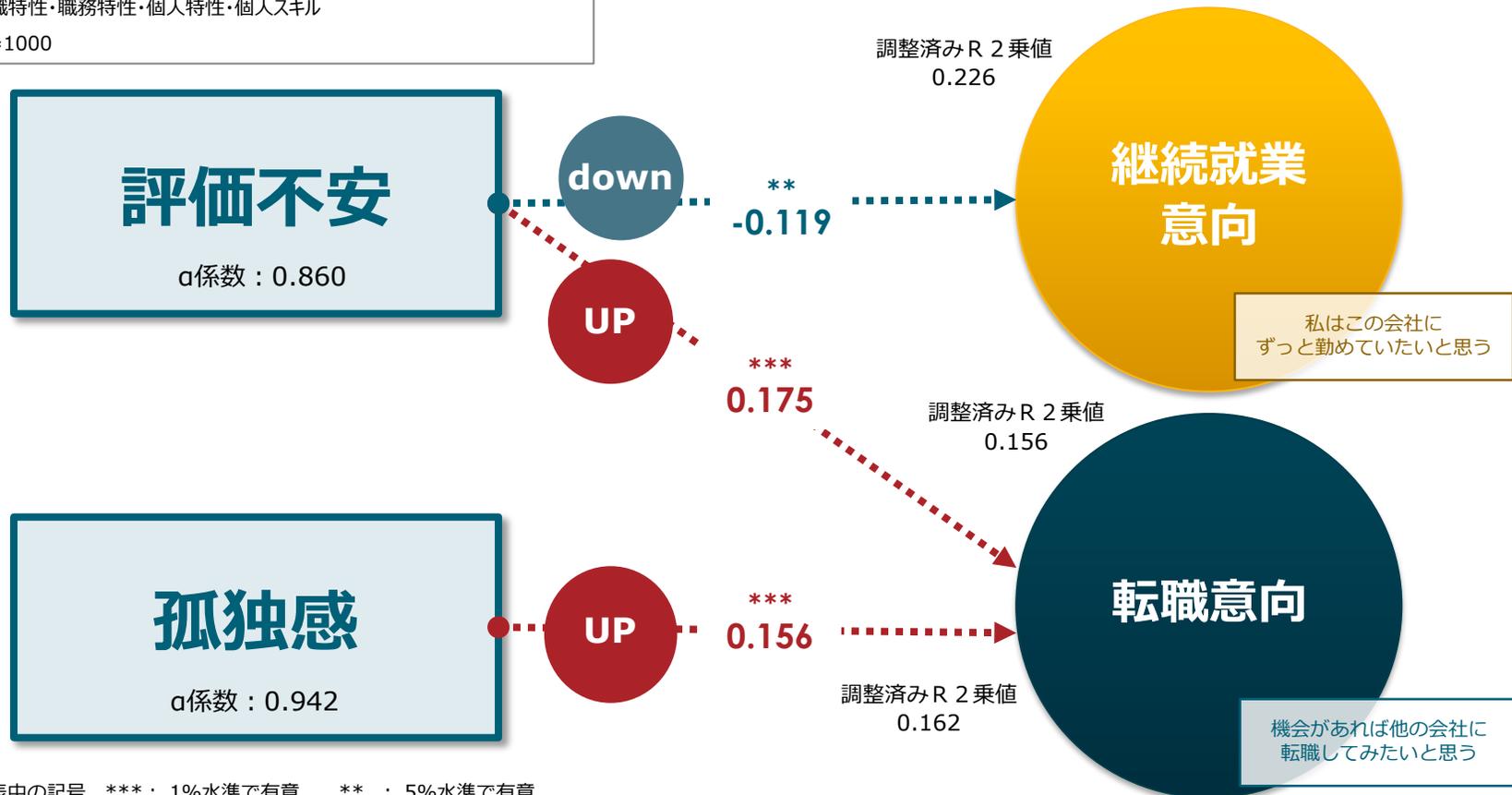
テレワーカーの孤独感と不安感が「定着」にどのような影響を及ぼすか確認したところ、孤独感や不安感は転職意向を高め、評価不安は継続就業意向、転職意向にネガティブな影響を与えていることがわかった。

重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・勤続年数・主実施テレワーク形態・頻度・

組織特性・職務特性・個人特性・個人スキル

テレワーカー n=1000

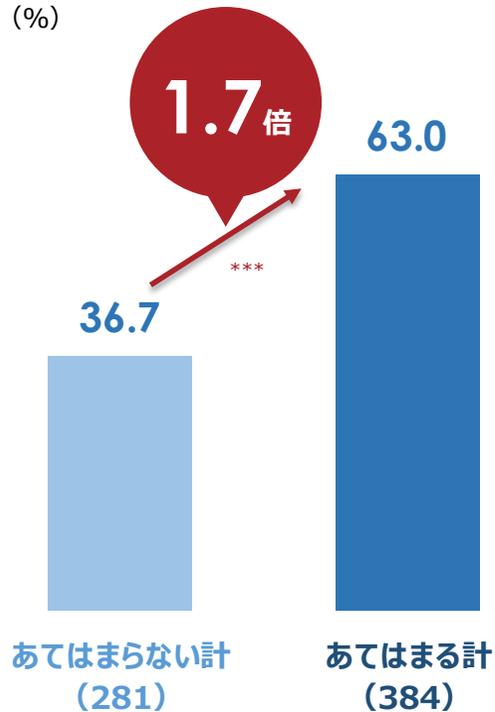


※表中の記号 \*\*\* : 1%水準で有意 \*\* : 5%水準で有意  
※表中の数値 : 標準化偏回帰係数

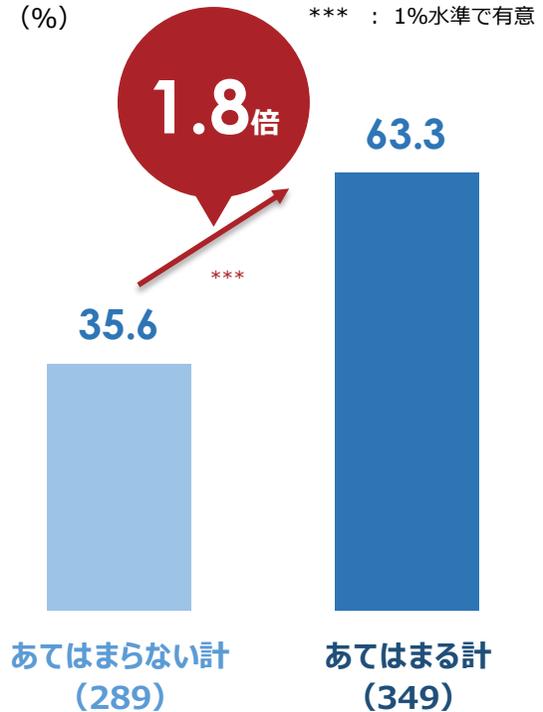
テレワーカーの評価不安の有無別に転職意向を確認すると、不安層の方が1.8倍程度転職リスクが高いことが分かった。

## 機会があれば他の会社に転職してみたいと思う (%)

(%)



(%)



上司や同僚から仕事をさぼっていると  
思われていないか不安だ

評価不安

上司から公平・公正に評価してもらえるか  
不安だ

※5段階尺度聴取

※5段階尺度聴取

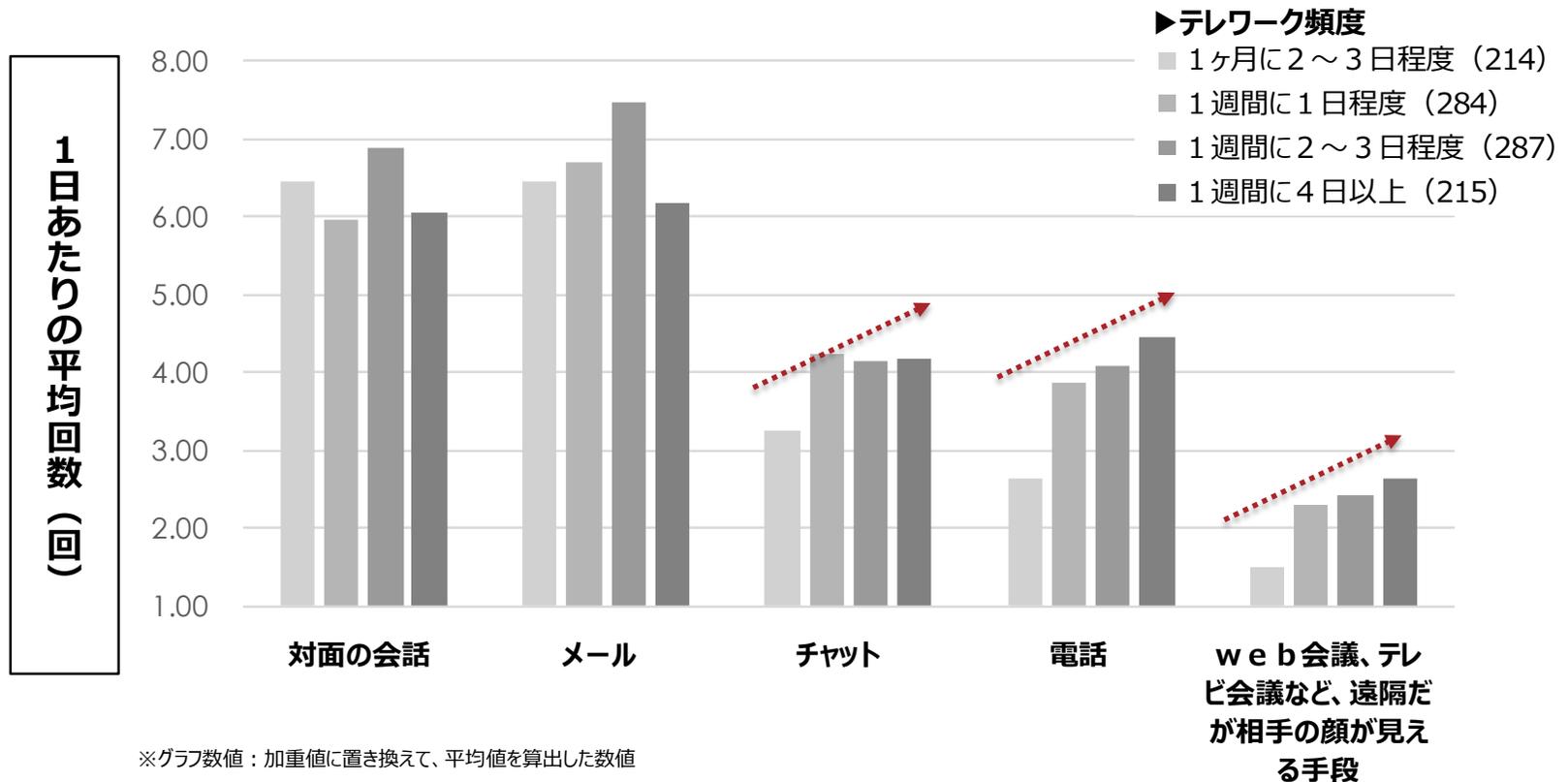
# 調査結果③

## 職場の コミュニケーション状況

パーソル総合研究所  
テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査

上司とのコミュニケーション頻度は、テレワーク頻度が高まるほど「チャット」「電話」「遠隔だが相手の顔が見える手段（web会議など）」の非対面コミュニケーションが増加する。

## 上司とのコミュニケーション頻度（1日あたりの平均回数）



コミュニケーション手段別に上司とのコミュニケーション内容を聴取した。対面コミュニケーションと比較して、非対面コミュニケーションは「相談」「雑談」が大幅に減少。また、非対面コミュニケーションの中で見ると、雑談はわずかな差ではあるがチャットで最も話されており、Web会議やテレビ会議などのオンライン会議ツールにおいて最も話されていない。

## コミュニケーション手段別 コミュニケーション内容

			コミュニケーション内容			
			報告	連絡	相談	雑談
コミュニケーション手段	対面	対面の会話 (944)	75.8	60.2	60.3	47.0
	非対面	メール (921)	70.8	68.1	45.1	21.0
		チャット (657)	49.5	46.9	39.7	24.2
		電話 (854)	54.7	50.8	40.9	21.8
		web会議、テレビ会議など (相手の顔が見える手段) (680)	46.9	36.2	31.6	13.7

※赤が濃いほど数値が高い

(%)

職場のコミュニケーション機会の頻度を聴取した。1週間に1回以上の実施率で見ると、職場単位のミーティングが44.8%で最多。次いでプロジェクト単位のミーティング 37.2%、上司との1対1のミーティング 28.8%と続いた。

## 職場のコミュニケーション機会別の頻度

テレワーカー (1000)

- 1週間に2回以上
- 1週間に1回程度
- 月に2, 3回程度
- 月に1回程度
- 2~3か月に1回程度
- 半年に1回以下
- 行われていない

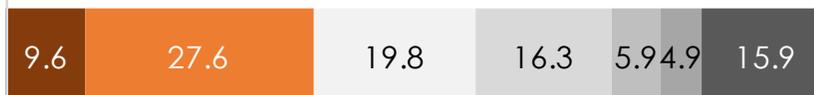
### 上司との1対1のミーティング



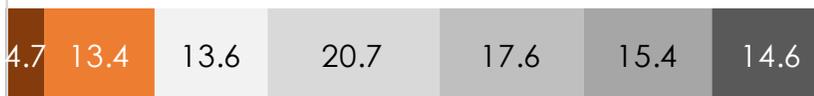
### 職場単位のミーティング



### プロジェクト単位のミーティング



### 職場内の勉強会や研修機会



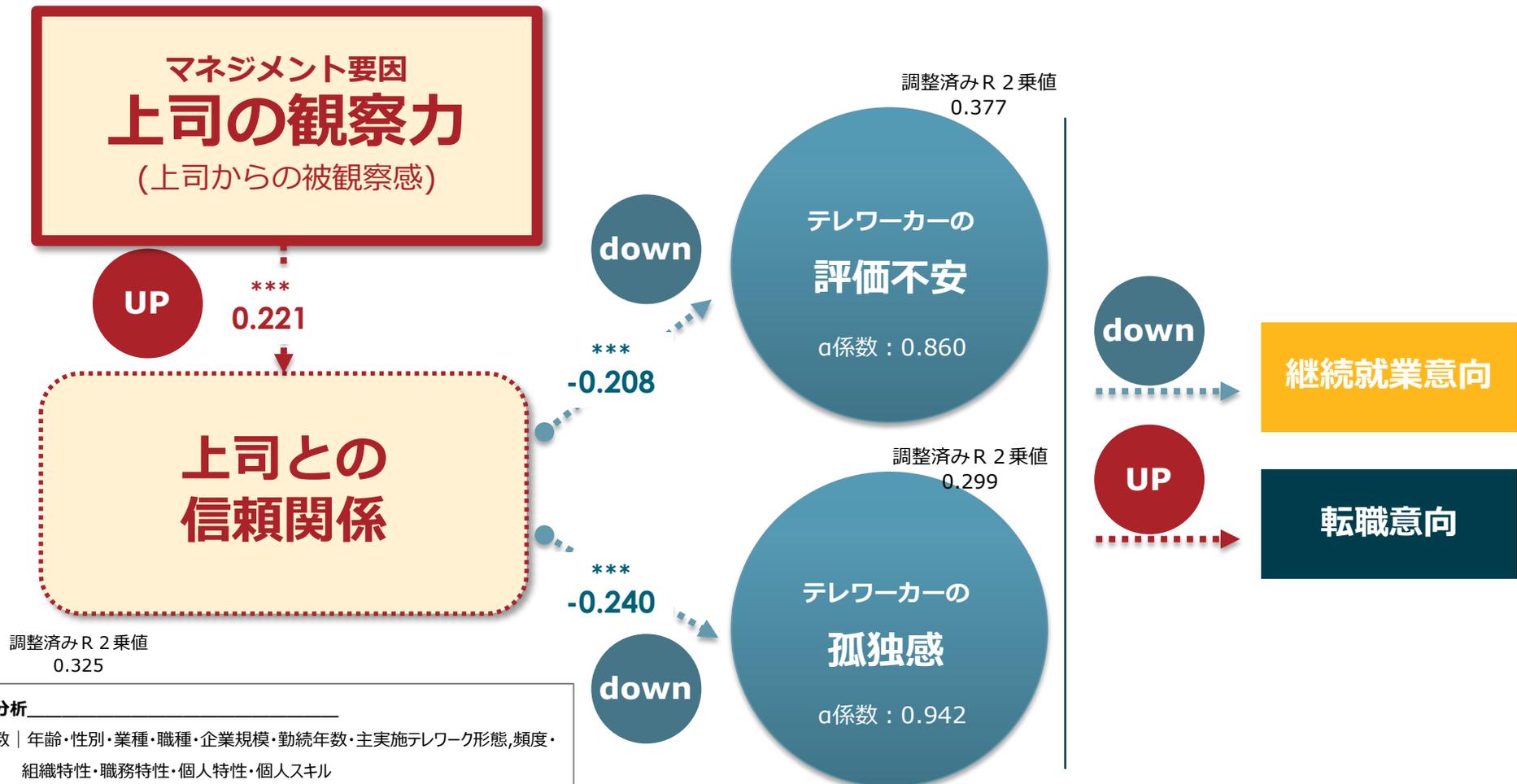
週1回以上 (%)	1か月あたりの平均回数 (加重平均値)
28.8	2.2
44.8	2.8
37.2	2.6
18.1	1.6

# 調査結果④

## テレワーカーの 不安感・孤独感を解消する マネジメント

パーソル総合研究所  
テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査

「上司の観察力」が高いほど、上司と部下の信頼関係を築けており、  
また上司との信頼関係は、テレワーカーの不安感や孤独感を抑制していることがわかった。



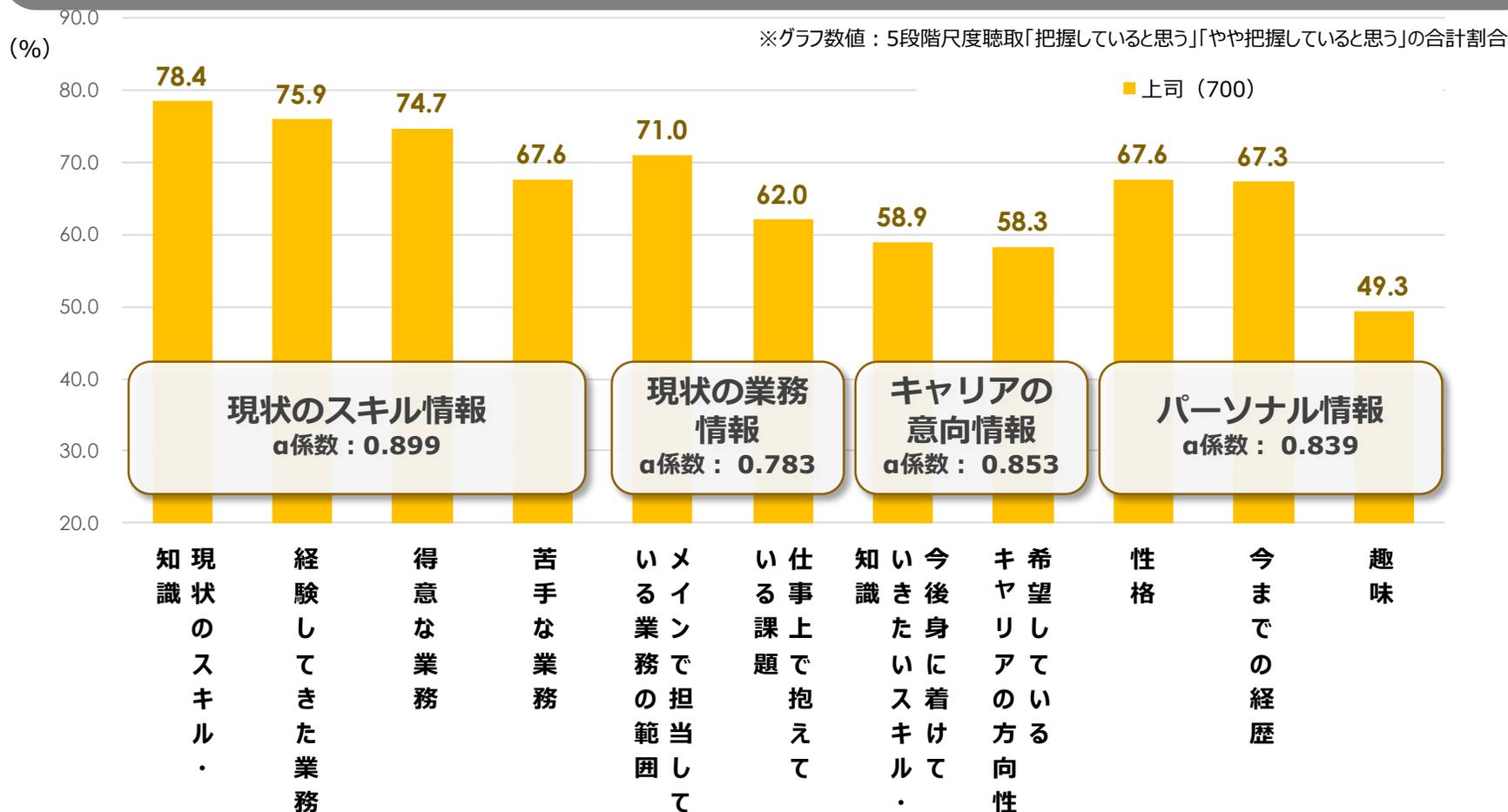
重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・勤続年数・主実施テレワーク形態、頻度・  
組織特性・職務特性・個人特性・個人スキル

テレワーカー n=1000

上司に対し、把握している部下の情報について尋ねた。「現状のスキル・知識」の把握度が最も高い。「キャリアの意向」は2項目で6割を下回り、把握度は他の要素と相対的に見て低い。

## 上司の観察力（上司による部下情報の把握度）



※因子分析によって4因子を抽出（プロマックス回転、最尤法）

部下の「現状のスキル情報」「現状の業務情報」について把握している上司は、部下の評価に対する納得度を高めている。  
また「キャリアの意向情報」の把握度は、転職意向の抑制効果が見られた。

重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・勤続年数・  
主実施テレワーク形態、頻度、  
組織特性・職務特性・個人特性・個人スキル  
テレワーカー n=1000

調整済みR2乗値

	パフォーマンス	評価の納得度	継続就業意向	転職意向
調整済みR2乗値	0.388	0.270	0.242	0.153
現状のスキル情報 (得意業務、 苦手業務など)		UP 0.115***	UP 0.161***	
現状の業務情報 (業務範囲、課題)	UP 0.076**	UP 0.116***		
キャリアの意向情報 (身に着けたいスキル、 キャリアの方向性)	UP 0.073**			down -0.105***

説明変数

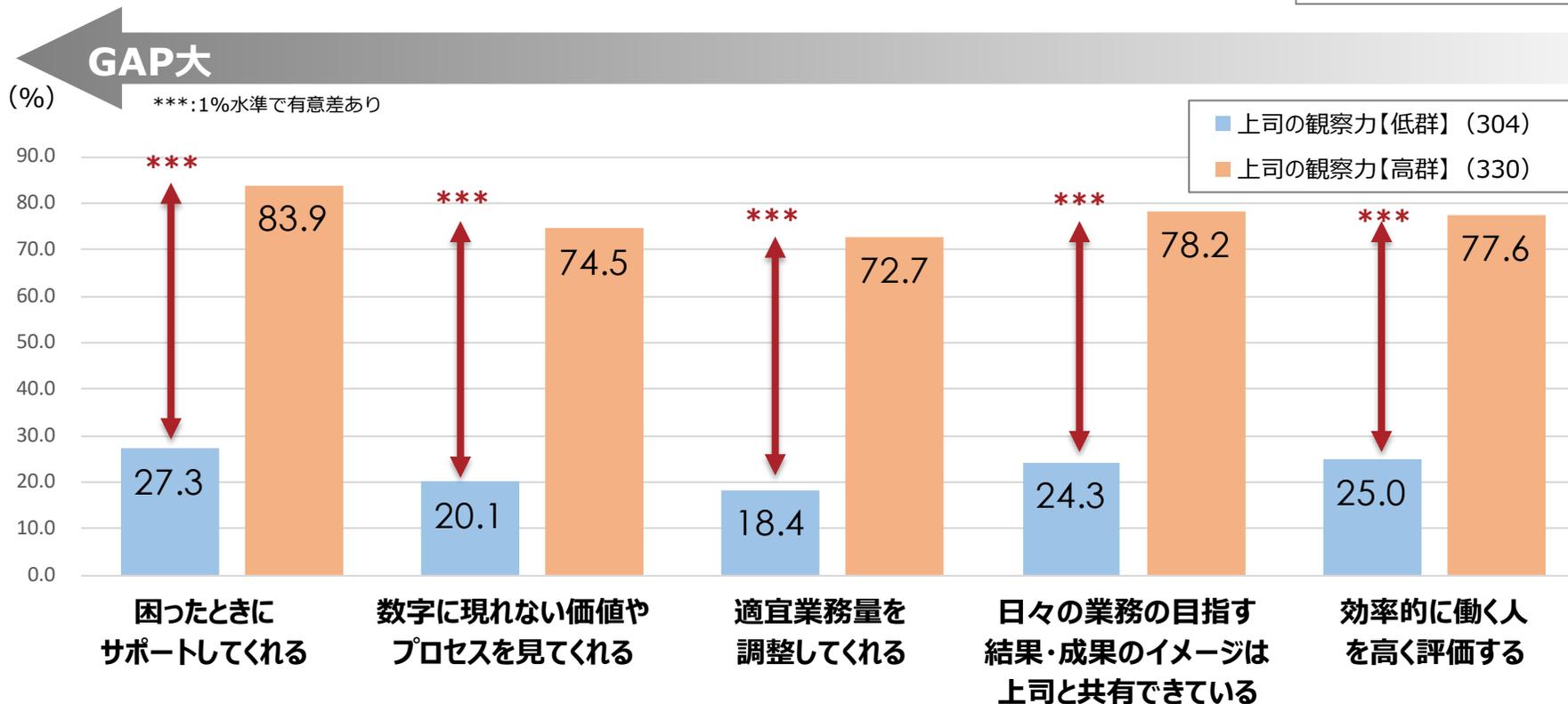
※表中の記載数値：標準化偏回帰係数 / \*\*\*：1%水準で有意 \*\*：5%水準で有意

上司の観察力を【低群・中群・高群】に分類し、低群と高群でマネジメント行動を比較すると、サポート、業務量の調整、プロセスや効率性の評価、結果・成果物のイメージ共有の実施率で差が顕著に表れた。

## 上司の観察力別のマネジメント行動実施率

※GAPが大きい上位5項目を抜粋

回答：テレワーカーベース



※グラフ数値：SD法7段階尺度聴取 TOP3選択割合

観察力が高い上司の下で働くテレワーカーは、就業コンディション（活躍・定着・満足度・心理状態）が良好に保たれている。

テレワーカーベース		上司の観察力【低群】 n=304	上司の観察力【高群】 n=330	差分	備考
活躍	パフォーマンス	低 3.1 pt	高 3.8 pt	+0.7	5段階尺度3項目平均値
	テレワーク時 業務効率性の維持	低 3.1 pt	高 3.9 pt	+0.7	5段階尺度3項目平均値
定着	継続就業意向	低 32.2 %	高 72.7 %	+40.5	5段階尺度1項目TOP2割合
満足度	会社全体について	低 36.8 %	高 85.2 %	+48.3	5段階尺度1項目TOP2割合
	直属の上司について	低 34.5 %	高 81.5 %	+47.0	5段階尺度1項目TOP2割合
	働きやすさについて	低 43.1 %	高 86.4 %	+43.3	5段階尺度1項目TOP2割合
	会社から受けている人事評価について	低 30.6 %	高 80.3 %	+49.7	5段階尺度1項目TOP2割合
心理状態	テレワーク勤務時 孤独感	高 2.8 pt	低 2.7 pt	-0.1	5段階尺度5項目平均値
	出社勤務時 孤独感	高 3.0 pt	低 2.7 pt	-0.3	5段階尺度5項目平均値

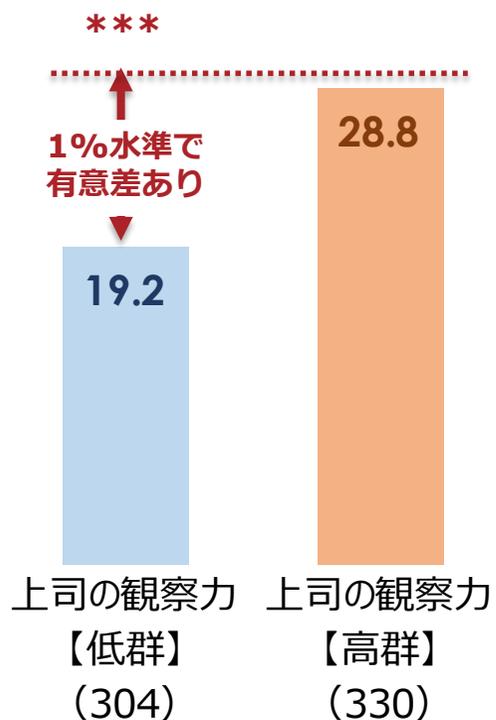
観察力が高い上司ほど、部下とのコミュニケーション量が多い。

また、「コミュニケーション内容」をみると、「雑談」も多くされている傾向が見られた。

## 上司との1日あたりの コミュニケーション頻度 (回)

(回)

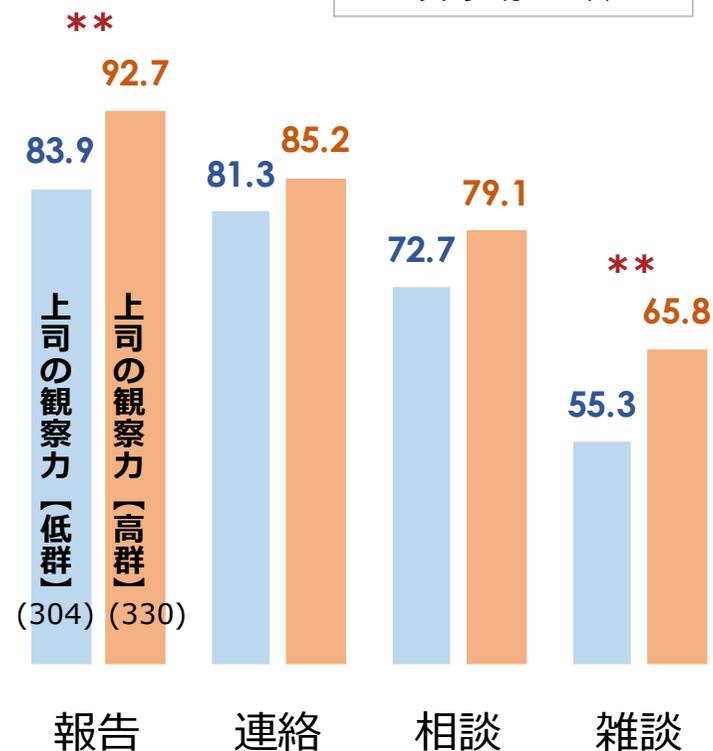
テレワーカーベース



## 上司との コミュニケーション内容 (%)

(%)

テレワーカーベース



\*\*：5%水準で有意差あり

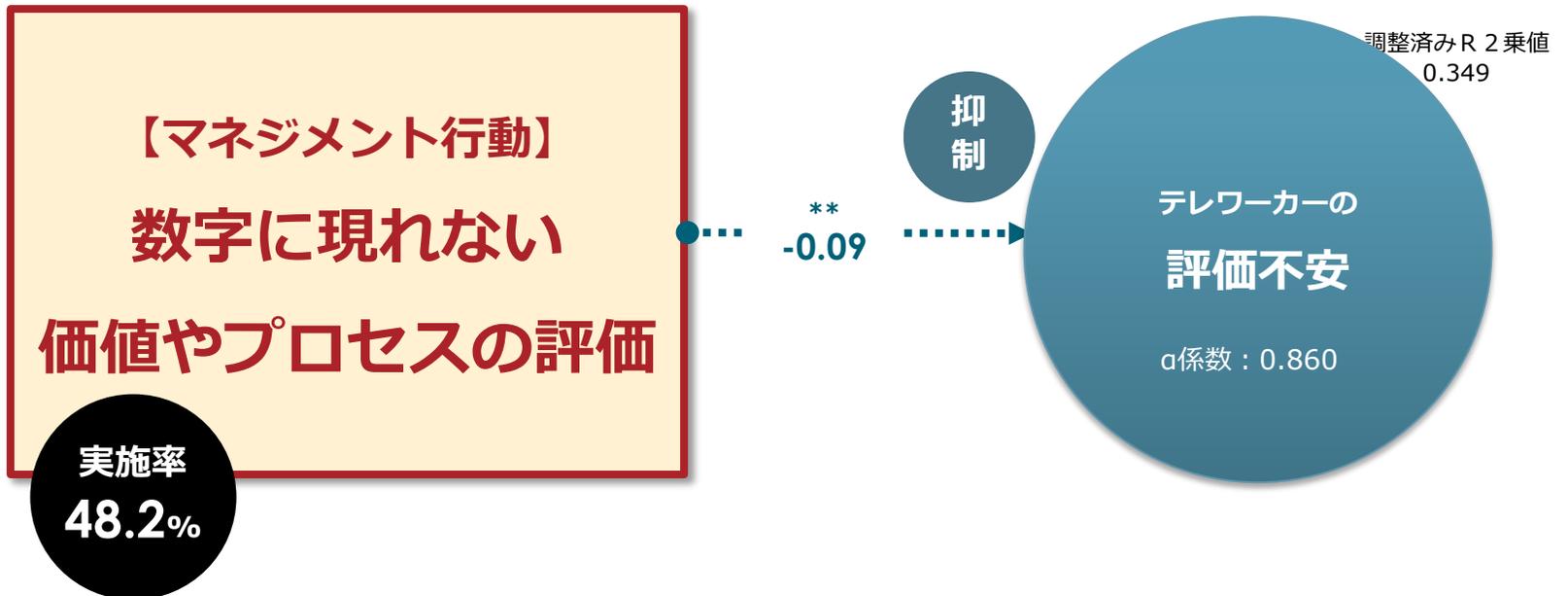
テレワーカーの「評価不安」を抑制するマネジメント行動を検証すると「数字に現れない価値やプロセスの評価」に影響度は弱いものの有意な抑制効果が見られた。

## 重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・勤続年数・主実施テレワーク形態・頻度・  
組織特性・職務特性・個人特性・個人スキル

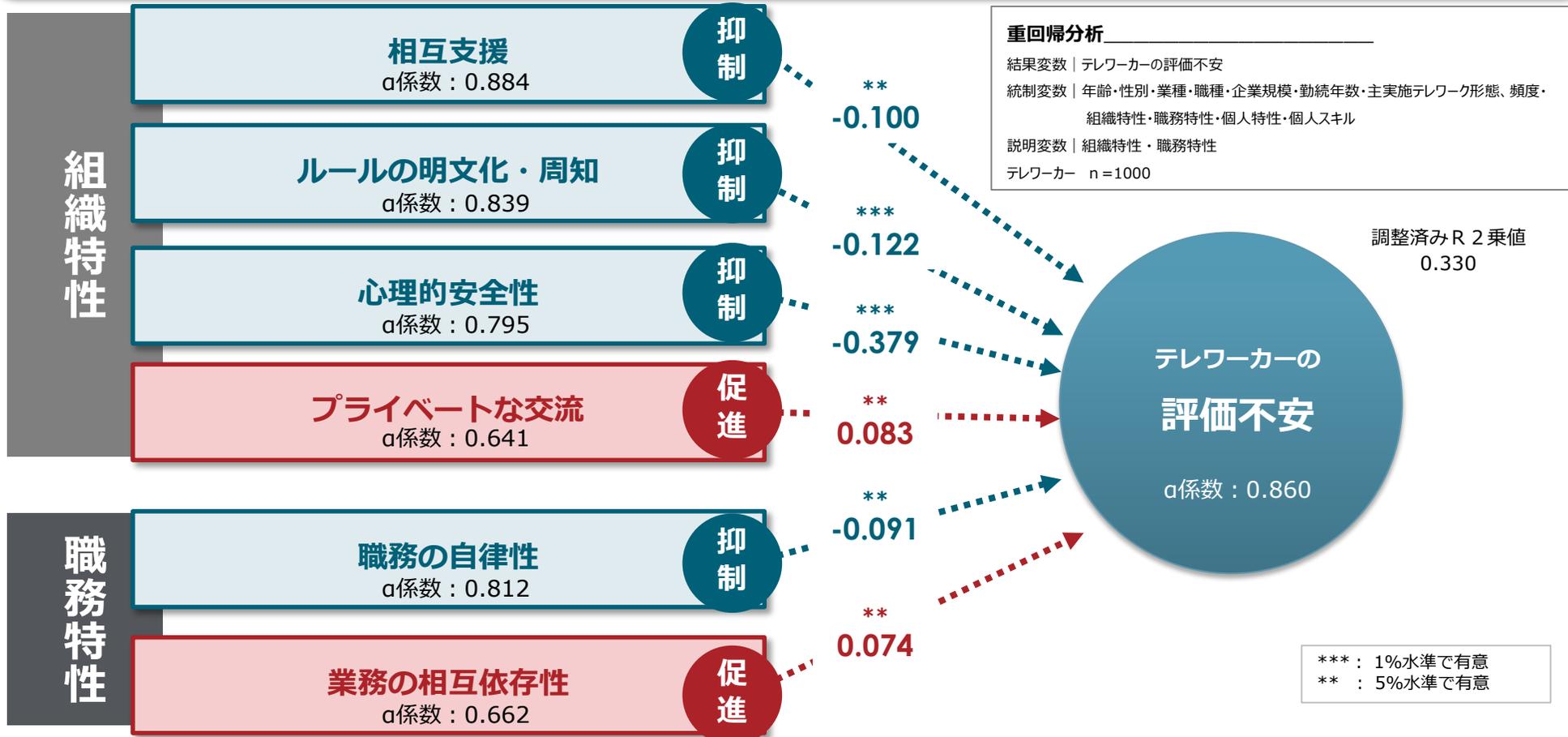
説明変数 | マネジメント行動13項目

テレワーカー n = 1000



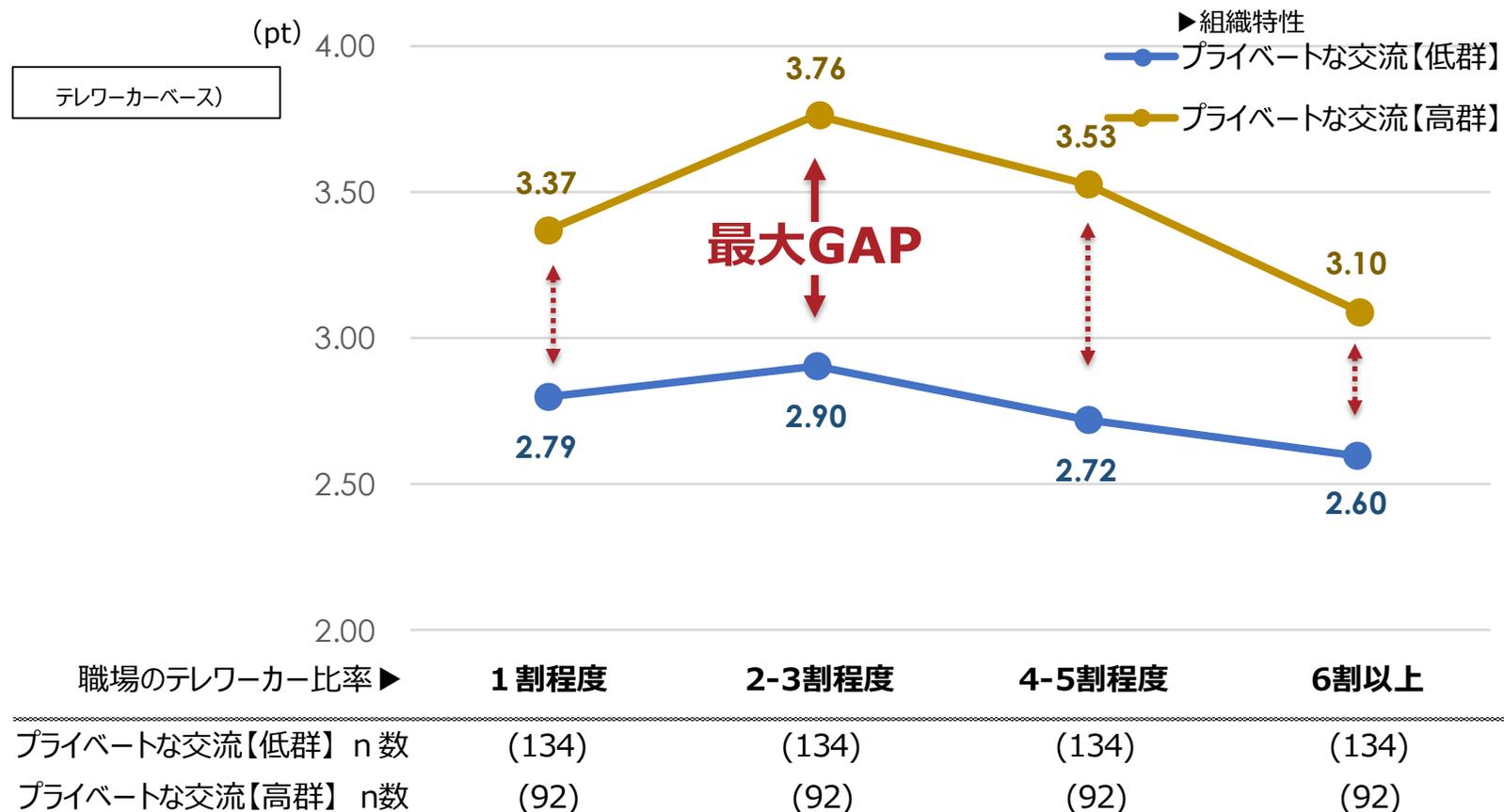
※表中の記載数値 : 標準化偏回帰係数 / \*\*\* : 1%水準で有意 \*\* : 5%水準で有意

評価への不安感に影響する「組織特性」「職務特性」を重回帰分析で確認した。「相互支援」「ルール of 明文化・周知徹底」「心理的安全性」（組織特性）は評価不安を抑制していた。「プライベートな交流」が評価不安を促進している結果が得られたが「組織としては雑談が多いが、そこに参加できていない状況」が考えられ、組織全体としてのプライベートな交流が多いことは、テレワーカーの評価不安を促進していることが示唆された。

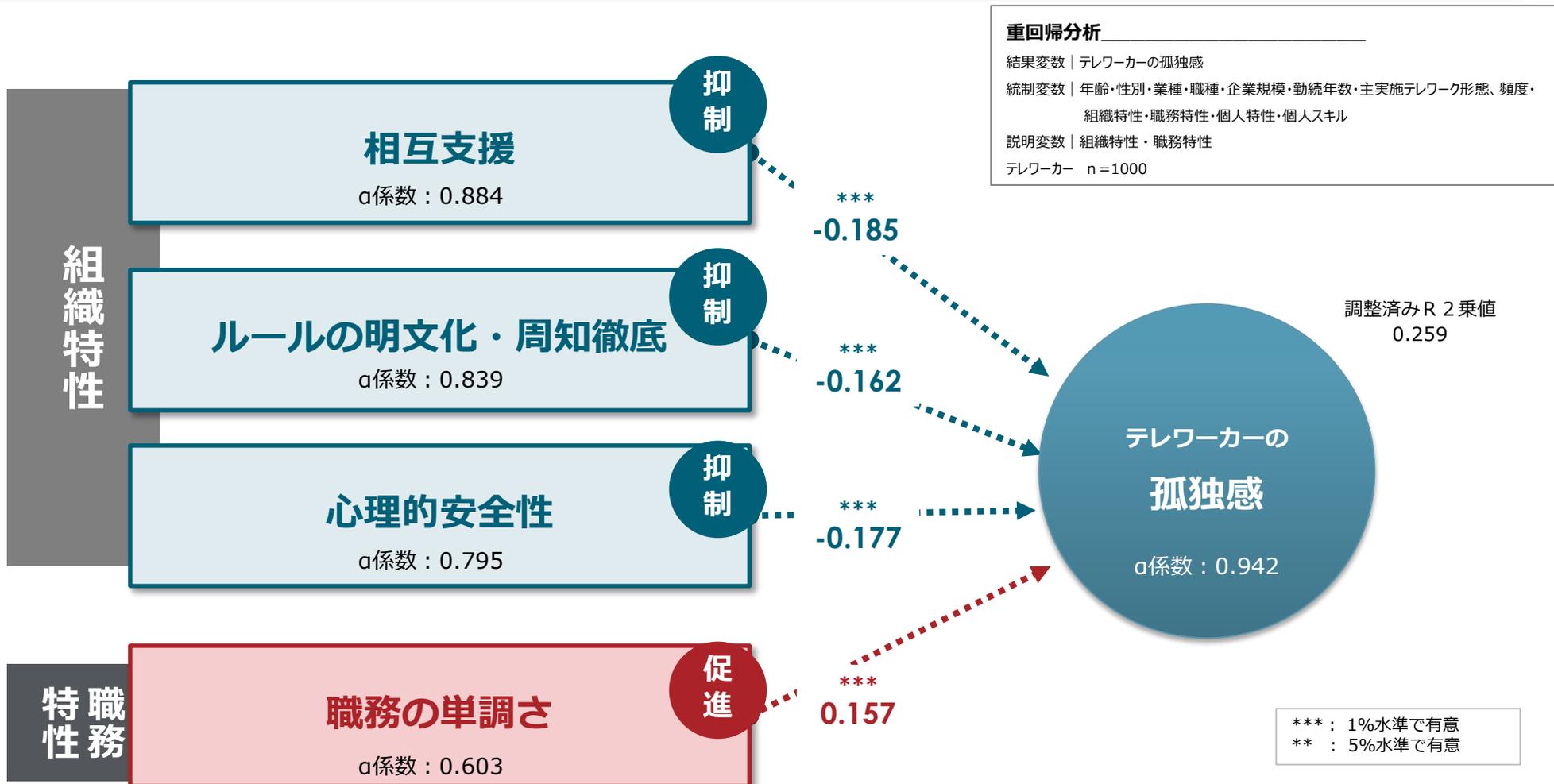


職場の「プライベートな交流の活発さ」の傾向を【低・中・高群】に分類し、【低群・高群】におけるテレワーカーの評価不安を比較した。プライベートな交流が盛んな職場では、テレワーカーの評価不安が大きい。また、交流が盛んな職場では、テレワーカーが2-3割と少数な場合に、特に不安が増している傾向が見られた。

## ＜職場のテレワーカー比率別＞ 組織特性「プライベートな交流」低群・高群の評価不安GAP



孤独感に影響する「組織特性」「職務特性」を重回帰分析で確認した。「相互支援」「ルールの明文化・周知徹底」「心理的安全性」（組織要因）は孤独感を抑制し、「職務の単調さ」（職務要因）は孤独感を高めていた。



組織特性 因子詳細

※青字は反転項目

相互支援

α係数 : 0.884

わからないことがあったら、メンバー間で自発的に教え合っている

わからないことがあっても、すぐに他のメンバーに聞ける

メンバーの仕事上のトラブルをみんなで解決しようとする

職場のメンバーとの間では仕事上の情報交換が活発である

職場内のメンバーと勤務場所問わず、コミュニケーションが取りやすい環境がある

ルールの明文化  
周知

α係数 : 0.839

職場内でルールが共有されていない

職場内で明文化されていないルールが多くある

職場内のルールが、知らない間に変わっていることがしばしばある

心理的安全性

α係数 : 0.795

私の職場のメンバーは、異なった考えを持つ人間を受け入れないことがある

私の職場では、失敗した人がいると、その人が責められる傾向がある

職場のメンバーに対して、間違っていることに注意したり、できていないことを指摘することに抵抗を感じる

プライベートな  
交流

α係数 : 0.641

職場のメンバーとはプライベートでも交流が盛んだ

職場全体で仕事と関係のない雑談が多いほうだ

勤務状況の  
透明性

α係数 : 0.745

職場内のメンバーの現在の状況（在籍中、外出中など）がタイムリーにわかる

他のメンバーが何をしているかを把握できている

因子分析

組織特性 15項目5段階尺度聴取

最尤法、プロマックス回転

テレワーカー、出社者、n=2000

## 職務特性 因子詳細

## 職務の裁量性

α係数 : 0.826

上司の指示がなくても、私の判断で  
仕事を進めることができる仕事の手順や方法は自分の判断に  
任せられている私は仕事のペースを自由に変わることが  
できる

## 職務の自律性

α係数 : 0.812

自分が責任を負う仕事の範囲が  
明確である仕事の範囲ややり方は、自分で  
決めることができる職仕事の作業スケジュールを自分で  
決めることができる成果指標の  
明確性

α係数 : 0.870

仕事の成果を測る指標が明確にある

仕事の成果が数値で測りやすい

業務の  
相互依存性

α係数 : 0.662

自分が仕事をしなければ、他の人の  
仕事が完了しない自分の仕事は、他の多くの人の仕事に  
依存している

## 連携・協働性

α係数 : 0.654

職場内でチームを組んで進めていく  
仕事が多い

部署間の連携が頻繁にあるほうだ

## 職務の単調さ

α係数 : 0.603

自分の毎日の仕事は単調である

職場で取り組む課題は、  
常に安定している

## 因子分析

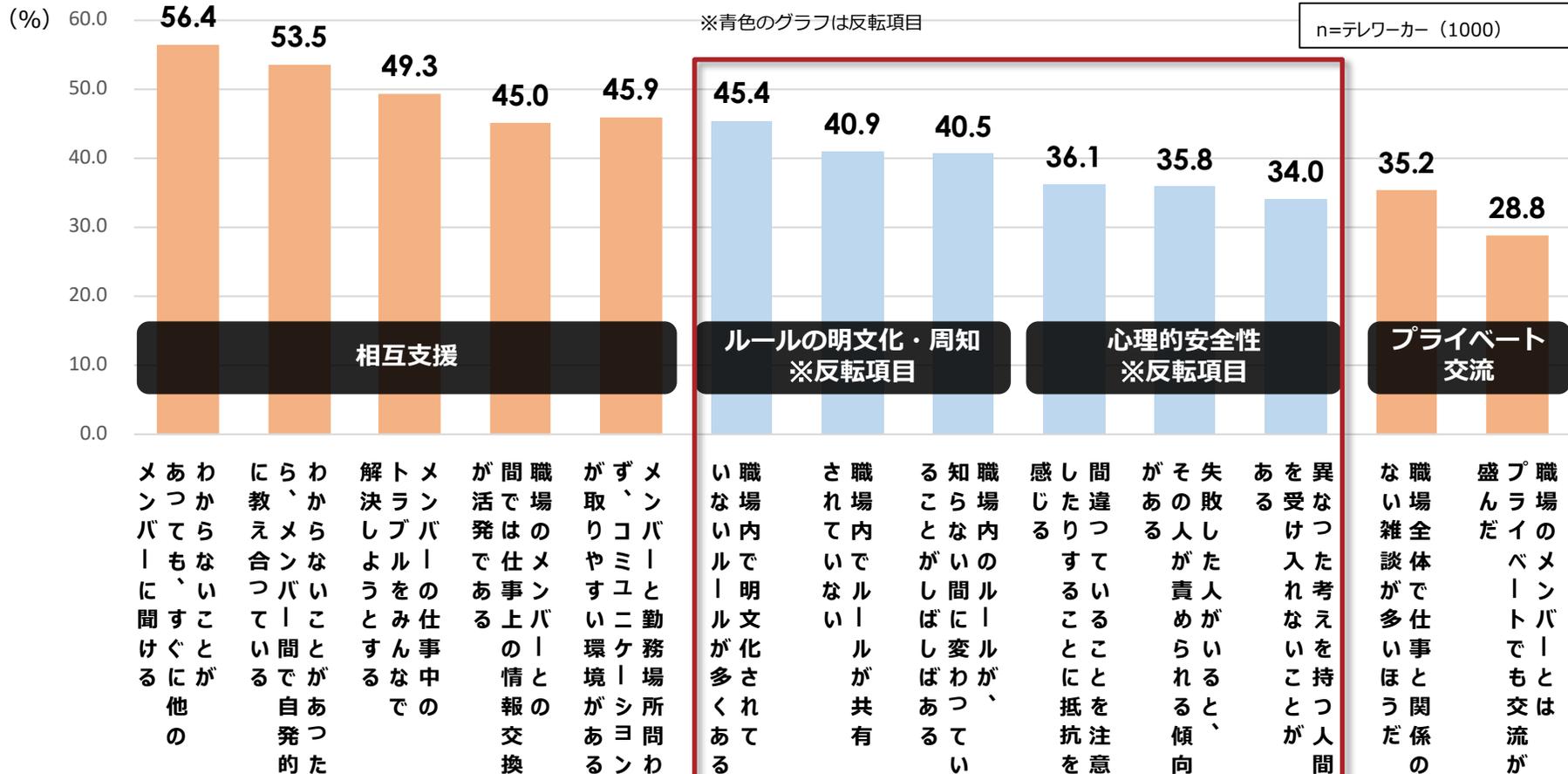
組織特性 15項目5段階尺度聴取

※因子負荷量の低い「社外の関係者や顧客とのやり取りが頻繁にあるほうだ」は除外  
最尤法、プロマックス回転

テレワーカー、出社者、n=2000

テレワーカーの評価不安、孤独感に影響のある組織特性項目の該当率を抜粋した。ルールの明文化・周知のなされていない職場は4割程度、心理的安全性が低い職場は35%前後。

## 組織特性



※グラフ数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

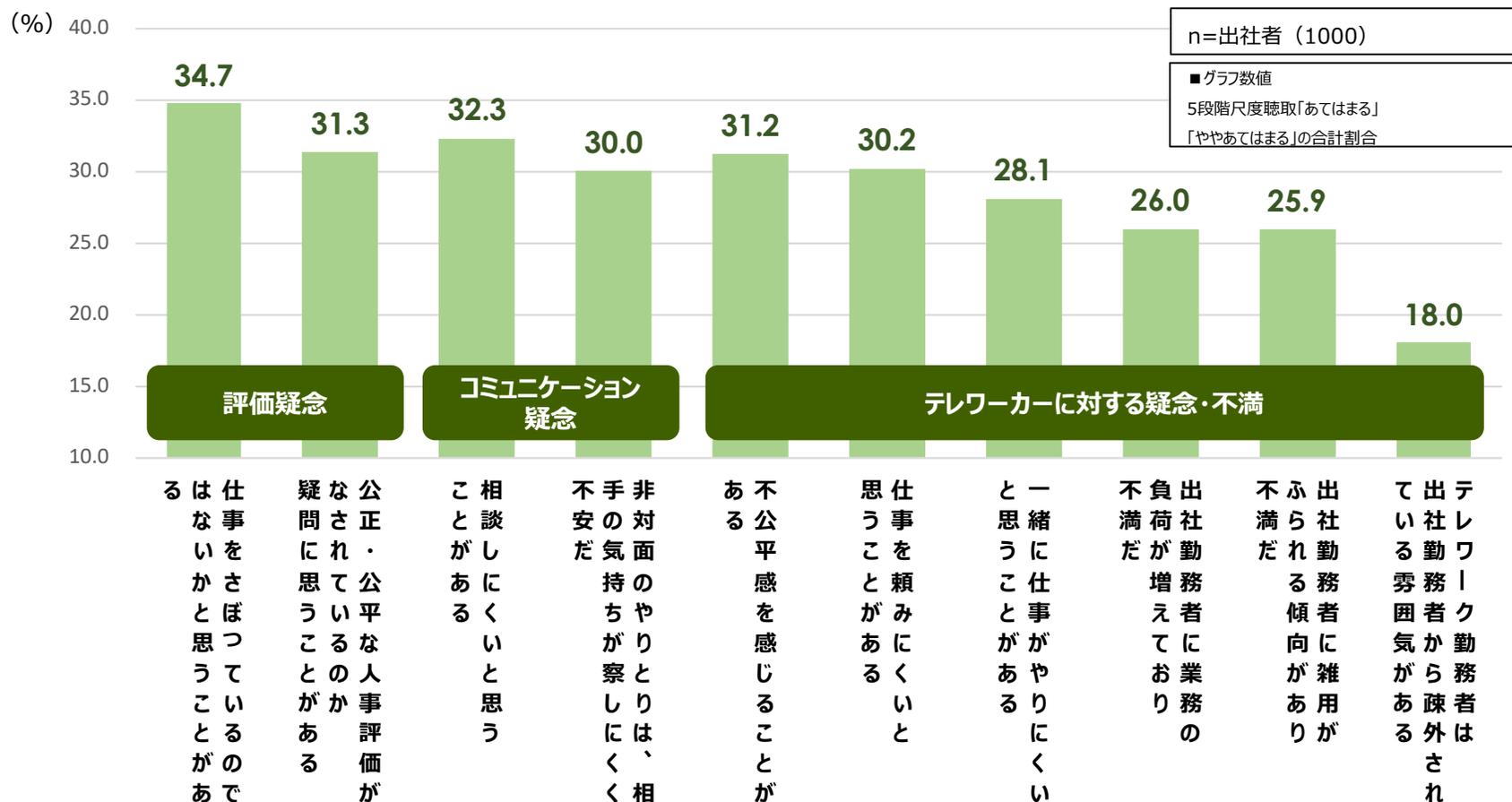
# 調査結果⑤

## 出社者の 疑念・不満感へのケア

パーソル総合研究所  
テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査

「出社者のテレワーカーへの疑念・不満感」※13ページの再掲

出社者のテレワーカーへの疑念・不満感

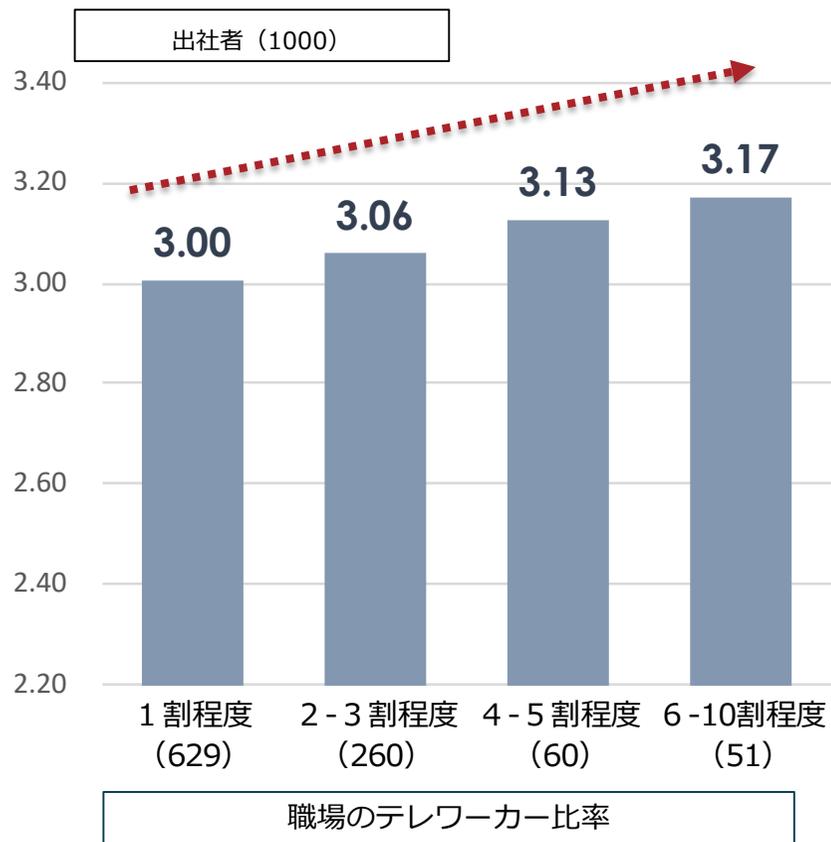


出社者のテレワークへの疑念・不満感を職場のテレワーカー比率で比較した。出社者は職場のテレワーカー比率が高くなるほど、疑念・不満感が微増。特に「不公平感を感じる」「雑用がふられる傾向があり不満」で不満感の増加が顕著。

## 出社者の疑念・不満感

(pt)

※数値：疑念・不満感10項目5段階尺度の平均値



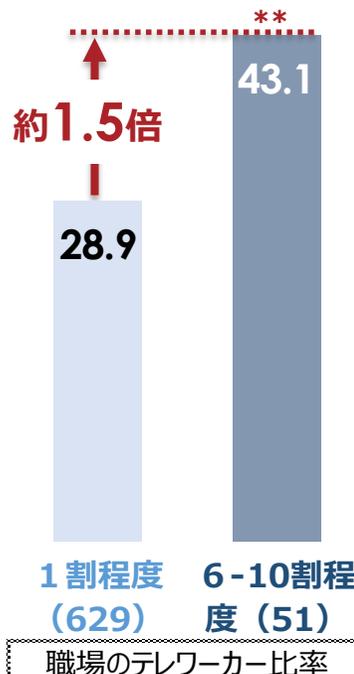
## 出社者の疑念・不満感

(%)

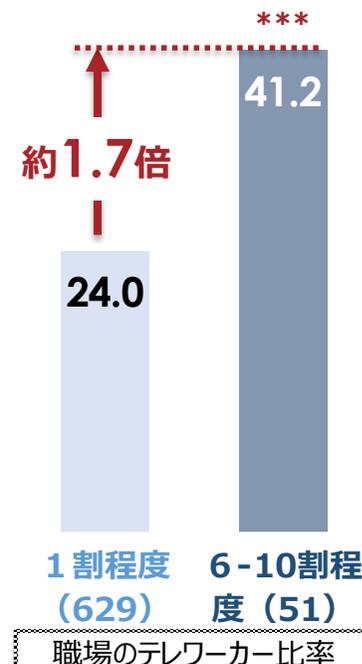
※グラフ数値：5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計割合

※ \*\*\*：1%水準で有意 \*\*：5%水準で有意

不公平感を感じる  
ことがある



出社勤務者に雑用が  
ふられる傾向があり  
不満だ



出社者の「非実施理由」を用いて、転職意向への影響要因を重回帰分析で確認した。

「テレワーク適用の対象外だから」「特別な事情が無いとテレワークをしにくい」の2項目が転職意思を醸成していることがわかった。

## 出社者のテレワーク非実施理由

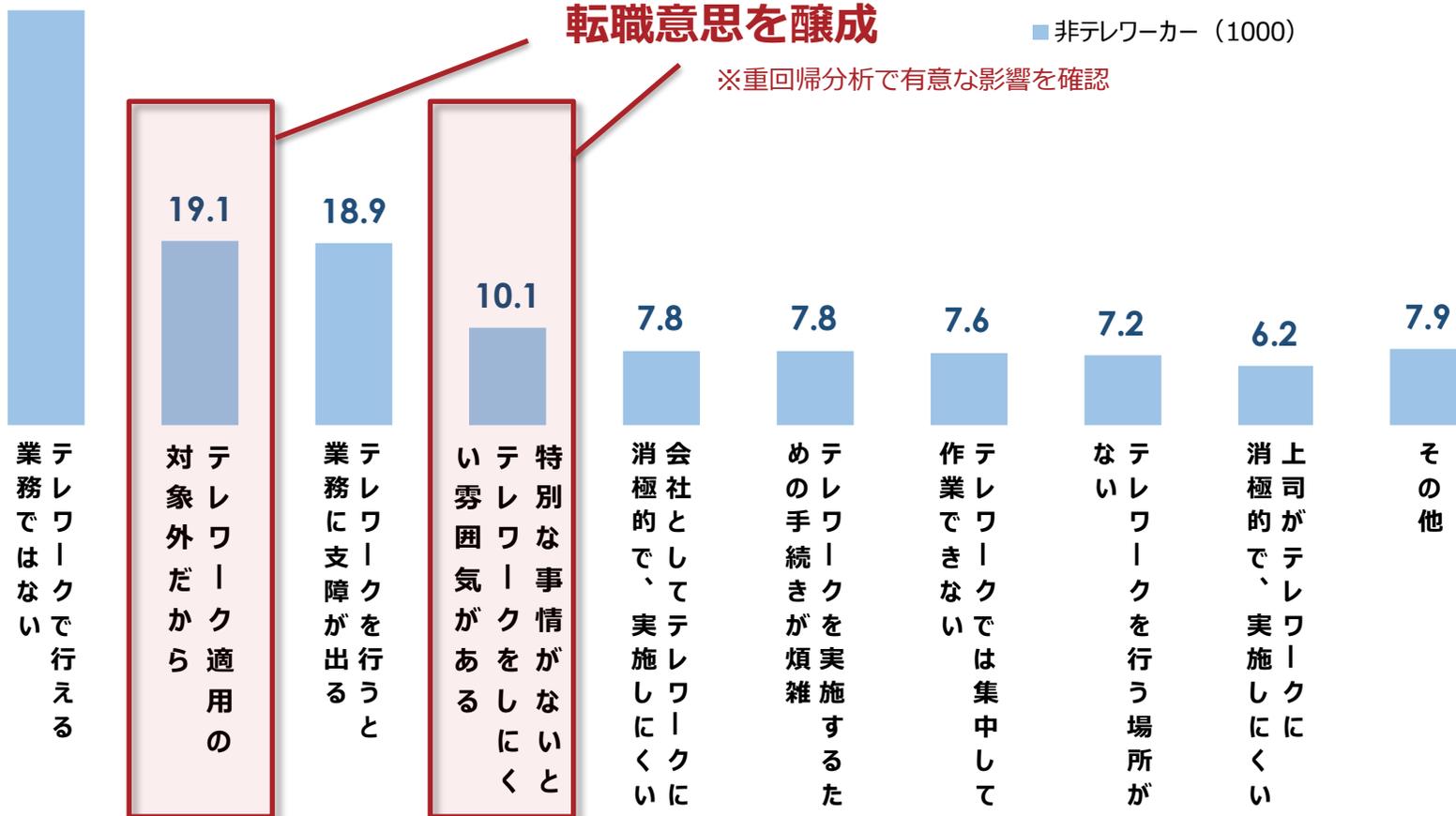
(%) 43.1

※グラフ数値：複数回答選択率

### 転職意思を醸成

■ 非テレワーカー（1000）

※重回帰分析で有意な影響を確認

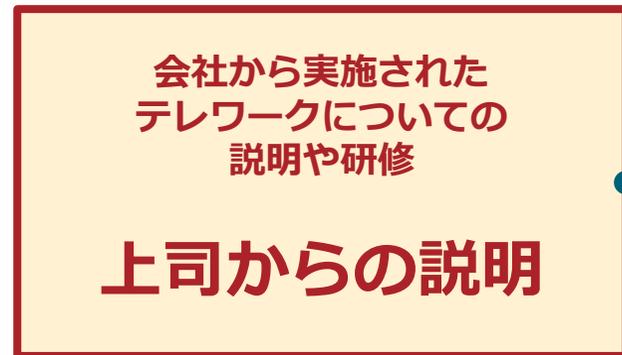


出社者の疑念・不満感を抑制する要因を分析した。上司の観察力（上司からの被観察感）の高さは、出社者の疑念・不満感を抑制していた。また、テレワークについての「上司からの説明」の実施も、同様の効果が見られた。

①



②



### 重回帰分析

結果変数 | 出社者の疑念・不満感

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・勤続年数・組織特性・職務特性・個人特性

①説明変数 | 上司の観察力

②説明変数 | 会社から実施されたテレワークに関する説明・研修  
出社者 n=1000



※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

「上司の観察力」は、テレワーカーと同様、出社者の活躍・定着にも正の影響を与えている。

重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・勤続年数・主実施テレワーク形態・頻度  
組織特性・職務特性・個人特性・個人スキル  
説明変数 | 上司の観察力  
テレワーカー n=1000

重回帰分析

統制変数 | 年齢・性別・業種・職種・企業規模・勤続年数・組織特性・職務特性・個人特性  
説明変数 | 上司の観察力  
出社者 n=1000

テレワーカー  
n=1000

調整済みR<sup>2</sup>乗値  
0.385

パフォーマンス

UP

\*\*\*  
0.121

調整済みR<sup>2</sup>乗値  
0.267

評価の納得度

UP

\*\*\*  
0.204

調整済みR<sup>2</sup>乗値  
0.243

継続就業意向

UP

\*\*\*  
0.170

マネジメント要因  
上司の  
観察力  
総合変数  
(上司からの被観察感)

出社者  
n=1000

調整済みR<sup>2</sup>乗値  
0.390

パフォーマンス

UP

\*\*\*  
0.111

調整済みR<sup>2</sup>乗値  
0.268

評価の納得度

UP

\*\*\*  
0.236

調整済みR<sup>2</sup>乗値  
0.173

継続就業意向

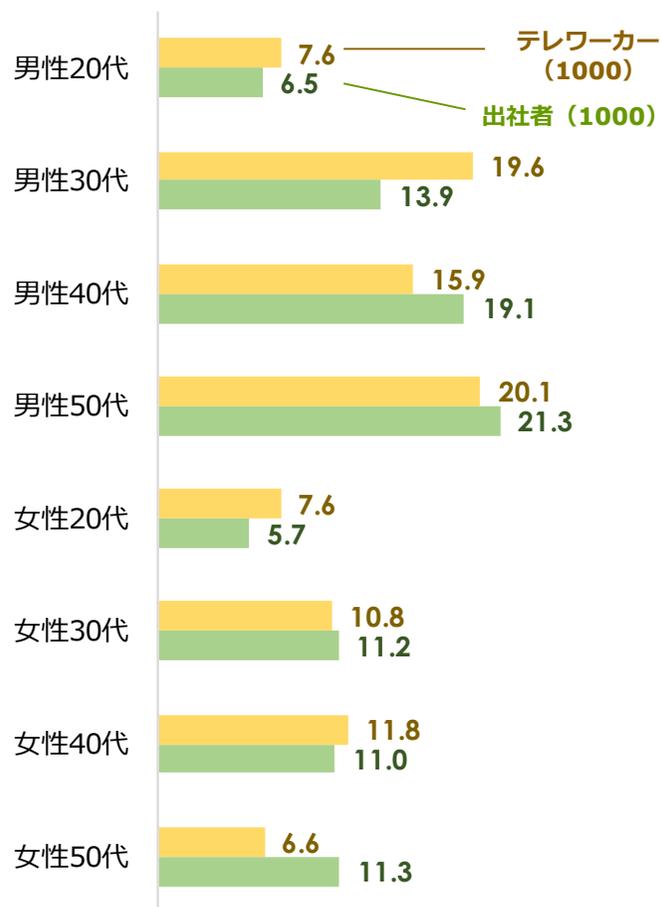
UP

\*\*\*  
0.239

# Appendix.

テレワーカー、同僚にテレワーカーがいる出社者（非テレワーカー）のサンプル属性は以下。  
 性年代の構成比は男性30代で5pt以上の差が生じたが、他のセルは差分を5pt以内に抑えている。

性年代



業種

	テレワーカー (1000)	出社者 (1000)
n数	(1000)	(1000)
建設業	5.6	4.6
製造業	27.6	33.2
電気・ガス・熱供給・水道業	1.1	2.4
情報通信業	15.4	15.9
運輸業, 郵便業	3.7	3.0
卸売業, 小売業	7.5	6.0
金融業, 保険業	7.3	8.0
不動産業, 物品賃貸業	1.9	1.4
学術研究, 専門・技術サービス業 (法律, 税理士, 測量など)	1.8	0.8
宿泊業, 飲食サービス業	1.6	0.2
生活関連サービス業, 娯楽業	1.3	1.6
教育, 学習支援業	0.3	0.3
医療, 介護, 福祉	4.3	3.7
その他のサービス業	11.0	11.0
上記以外の業種	9.6	7.9

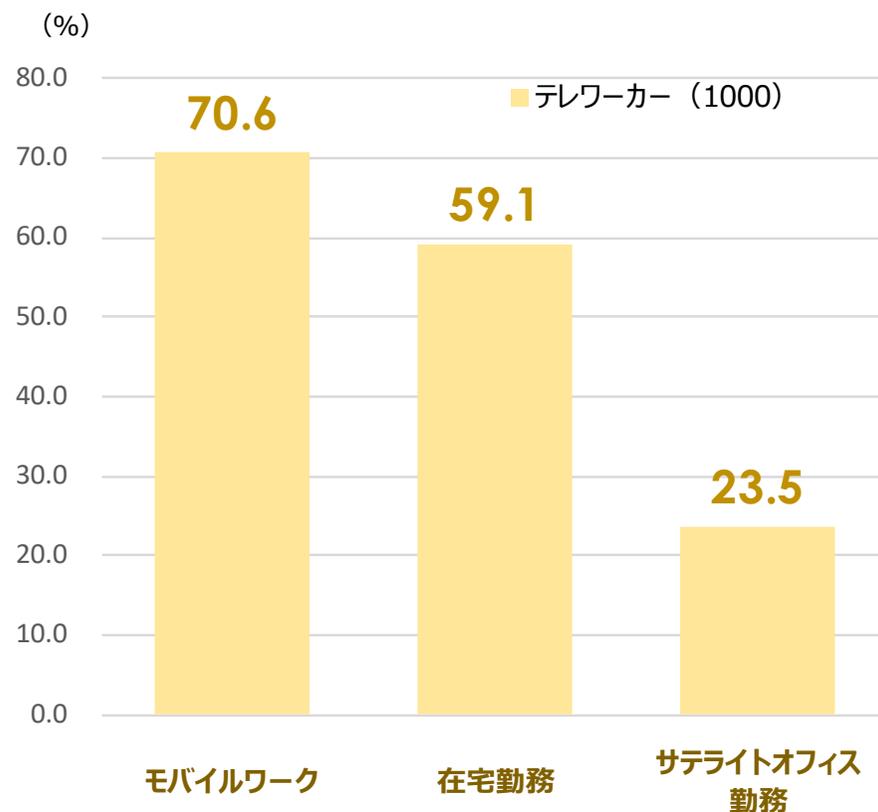
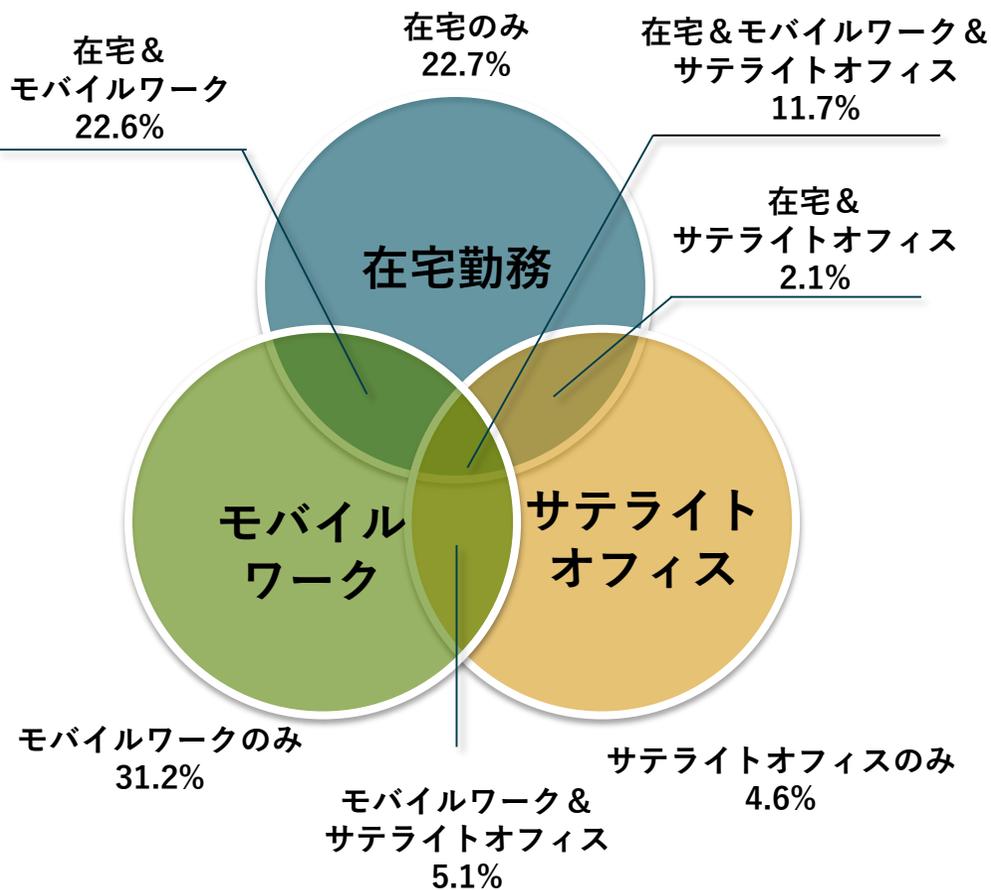
職種

	テレワーカー (1000)	出社者 (1000)
n数	(1000)	(1000)
間接部門	24.4	18.2
事務・受付	14.1	19.6
営業	18.6	6.3
販売・サービス・接客	3.4	5.3
生産管理・製造	6.1	13.0
配送・物流・運輸	1.8	1.6
情報処理・通信技術職	13.4	15.9
商品開発	5.2	8.7
専門・技術職	6.8	6.0
軽作業・警備・清掃	0.7	0.7
その他	5.5	4.7

テレワーカーセルの3つのテレワーク形態の実施率は以下の通り。モバイルワーク、在宅勤務実施者が多い。

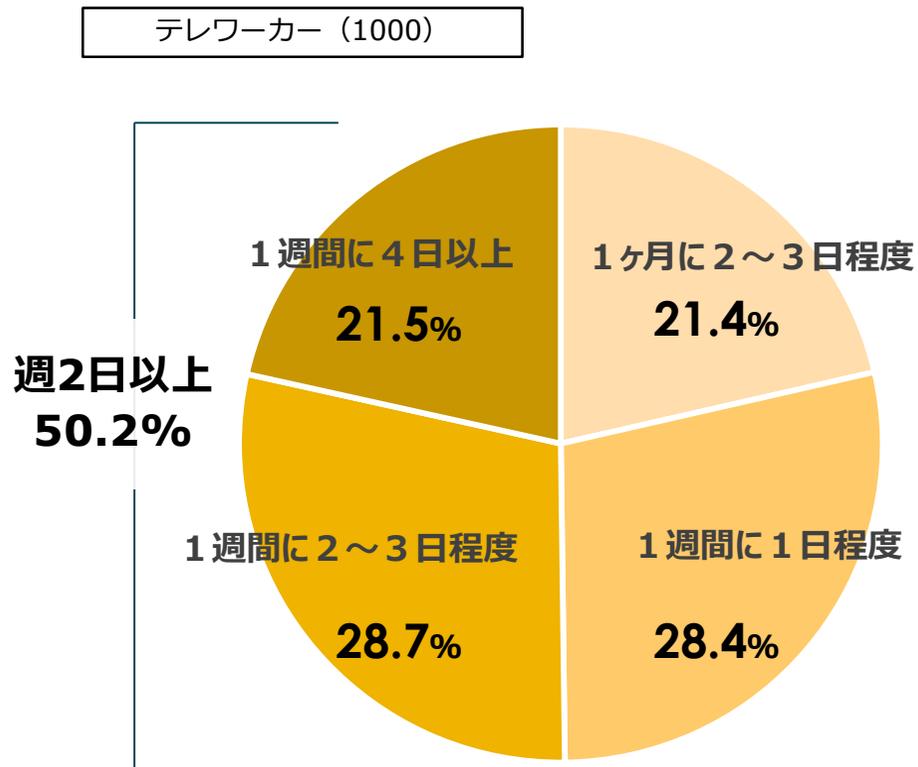
## テレワーク形態別の実施割合

テレワーカー (1000)



テレワーカーセルのテレワーク平均実施頻度、3セルの職場のテレワーク実施者割合は以下の通り。

## テレワーク平均実施頻度



## 職場のテレワーク実施者割合

