

ハイブリッドワークの実態に関する予備的調査 *2, *3

Preliminary Study on the Reality of Hybrid Work

後藤 学 (Manabu Goto) *1 濱野 和佳 (Waka Hamano) *1

要約 ハイブリッドワークの中で、オフィスワークとテレワークそれぞれの最適な働き方を明らかにすることを目的に、従業員がテレワークの日に経験したことと、オフィスワークの日に経験したことを測定し個人内比較による調査を行った。同じ企業に勤務するハイブリッドワーカー8名を分析対象とした。テレワークのメリット/デメリットが、ハイブリッドワークにおけるテレワークでどの程度認められるか検討した。主に以下のことが明らかになった。ハイブリッドワークにおけるテレワークでも、ワークライフバランスの充実、有効時間の増加、ストレスの軽減が確認できた。また、オンとオフの切り替えや自宅環境の整備に大きな問題点は認められず、コミュニケーション量の低下だけは変わらず認められた。今後は、ハイブリッドワークにおけるテレワークでのコミュニケーション量の低下が実際に業務遂行にどの程度の影響を及ぼしているのか、ハイブリッドワークが従業員だけでなく企業（経営者や管理職）からどのように受け止められているかなどを本格的に検討していきたい。

キーワード ハイブリッドワーク、テレワーク（在宅勤務）、個人内比較、コミュニケーション

Abstract A survey was conducted to obtain data for making intra-individual comparisons between what the same individuals experienced on telework days and what they experienced on office work days. Eight hybrid workers working for the same company participated in the survey. The extent to which the advantages/disadvantages of telework for employees are recognized in telework in hybrid work was examined. The main findings when working in the office and when teleworking were as follows. Telework in hybrid work also confirmed enhanced work-life balance, increased effective time, and reduced stress. No major problems were observed in switching on and off or in the home environment, and only a decrease in the amount of communication remained unchanged. In the future, it is necessary to examine to what extent the reduced amount of telework communication in hybrid work actually affects work execution and how hybrid work is perceived not only by employees but also by companies (executives and managers).

Keywords hybrid work, teleworking from home, intra-individual comparison, communication

1. 問題・目的

新型コロナウイルスの流行が落ち着いて以降、出社の価値が再認識され、テレワークの活用方法が見直されている。テレワークとオフィスワークを組み合わせた柔軟な働き方を、ハイブリッドワーク (hybrid work) と呼ぶが、一部の大企業やIT企業等以外では、オフィスワークをベースとし、テレワークを時折活用するような働き方が定着していることが示唆されている (日本生産性本部, 2024, 大久保・NIRA, 2023)。こういった働き方は今後も続くものと思われる。

ハイブリッドワークでは、オフィスワークとテレワークの配分やそれぞれの活用方法が問題となる。適切な配分や

活用方法は、従業員の熟練度や業務内容、職種等、様々な要因によって変わり得るため、共通解は存在しない。その中で各従業員は、個々の属性や各種条件をふまえながら、自分だけでなく会社側にとってもメリットの大きい、ハイブリッドワークの仕方を見つけ出さなければならない。従業員側、会社側のどちらにとっても有益な状態を見つけるためには、自分や会社にとって、オフィスワークとテレワークの割合がどの程度であるといのか、オフィスワークとテレワークをどのように使い分けるといのか、テレワークがオフィスワークと違って、どのようなメリット/デメリットを持つものであるのかを把握することが重要である。

テレワークを、どの程度ハイブリッドワークの中に組み

*1 (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

*2 本研究の一部は、第25回日本テレワーク学会研究発表大会 (2023) で報告した。

*3 調査にご協力いただいた皆様に深く感謝する。また、本稿の執筆にあたり、多くの方から貴重な助言をたまわった。記して感謝する。

表1 テレワークのメリットとデメリット

	テレワークのメリット	テレワークのデメリット
企業 (経営者・ 管理職)	<ul style="list-style-type: none"> ・交通費やファシリティコストを削減できる ・業務効率や生産性向上が期待できる ・場所にとらわれず優秀な人材を採用できる ・離職率の低下を図ることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報漏洩リスクが高まりセキュリティ対策が必須となる ・コミュニケーション不足からパフォーマンス低下の恐れがある ・勤務管理や評価が困難になる ・導入コストが発生する
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークライフバランスが充実する可能性が高まる ・通勤時間が短縮され有効時間が増える ・対人関係や環境などの外的要因によるストレスが軽減される 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンとオフの切り替えが難しくなる ・自宅の環境整備（労働環境の整備）が必要になる ・コミュニケーション不足によるモチベーション低下や成長機会を失う恐れがある

込んでいくのかは、従業員がテレワークに対して感じるメリット/デメリットと、企業（経営者・管理職）がテレワークに対して感じるメリット/デメリットとの間で折り合いをつけて決まるものであろうが、その調整が十分でなければ、従業員のモチベーションが高まらず、高い生産性を発揮できなかったり、企業（経営者・管理職）側に不満や不信感が生じたりすると思われる。

テレワークにおける企業側と従業員側のメリット/デメリットを整理した表を示す（表1）。この種の整理は、各所（たとえば、MOMSLAB, 2023; NTT東日本, 2024; ITトレンド, 2024）で行われており、それらの内容をもとに表にした。表1のように従業員にとってのメリット/デメリットと、企業にとってのメリット/デメリットは必ずしも一致しない。そのため、従業員は企業にとってのデメリットを発現させない範囲で、テレワークを活用することが求められる。一方企業側は、従業員個人にとってのメリットを尊重しながらも、従業員がテレワークを行うことで業務の進捗や生産性に支障が出ないように管理する必要がある。

そこで著者らは、従業員がハイブリッドワークを実際にどのように行い、従業員と企業（経営者・管理職）の双方が、その現状に対してどう考えているのか、そして従業員と企業（経営者・管理職）の間で認識にどのような違いが認められるのか、比較調査を実施したいと考えた。具体的には、従業員の立場では、ハイブリッドワークにおけるテレワークをどのようなかたちで、どのような価値観のもとで行い、どのような点で難しさがあるのかを調査することを考えている。また、企業（経営者・管理職）の立場では、従業員（部下）のテレワークの現状をどのように感じているのか、どのようなことを問題とし、どのような点に難しさを感じているかを調査することを考えている。その上で最終的には、ハイブリッドワークにはこういう仕事のスタイルが向いており、こういった進め方がよい（従業員と企業双

方にメリットがある）ということをはっきりとできればと考えている。そうすることで、従業員自身がテレワークにおいて気を付けるべきことや、経営者・管理職がテレワーク時の部下の管理をする上で留意すべきことなどを明らかにできるものと期待される。

本稿では、上記の最終目標を視野に入れながら、まずは従業員のハイブリッドワークの実態を調査し、テレワークとオフィスワークの配分やそれぞれにおける働き方、環境にとってどのような点がキーになるかについて、注目すべき点を絞り込むことを目的として、限られたサンプルではあるが予備的調査を行った。

調査方法については、個々の従業員がオフィスワーク時とテレワーク時にどのような環境で、どのような仕事の進め方をして、どのようなことを感じているのかを、個人内比較により検討した。これまでのテレワークに関する調査・研究は、テレワーク中心の労働者とオフィスワーク中心の労働者を比較（個人間比較）して、テレワークという働き方の特徴を検討したものが多い。しかしながら、現在の日本のハイブリッドワークの状況をふまえると、同一の労働者がテレワークの日とオフィスワークの日に、それぞれどのような経験をし、どのようなことを感じ、考えているのかを両ケースについて答えてもらい、その差を見たほうが（個人内比較）、ハイブリッドワーカーにとってのテレワークとオフィスワークに対する認識の違いを的確に捉えることができるものと考えられる。そこで本稿では、オフィスワーク時とテレワーク時の個々の働き方を調査し、両者を比較することで、ハイブリッドワークの実態がどのようなものであるか、確認することとした。

2. 方法

2.1 参加者

A社において、2023年8月時点で、ハイブリッドワークを継続している社員の一部に依頼し調査を実施した。男性3名、女性5名、うち5名（男3、女2）は研究業務、他3名は管理業務（事務）であった。いずれも正社員で管理職ではない。

A社の社員のほとんどは、会社のバスもしくは自家用車で職場まで30分以内で通勤できる。他所と比べれば通勤時間の短縮・削減を理由にテレワークを望む人は少ないと推測される。参加者には、単身赴任者や電車通勤の者が一部含まれた。

社員の多くは、ペアやグループで協力して業務を進めることを必要とすることは少なく、個々である範囲の業務を完結させ、その成果を上司に確認してもらうことで業務を進めている。また、社員の仕事におけるコミュニケーション・ツールは、電話と電子メールに限られており、SNSは利用していない。

A社ではコロナ流行期、特に最初の2回の緊急事態宣言時（2020年4.5月、2020年11月~2021年3月）においては出勤率50%を目標とし、在宅勤務が取り組まれた実績がある。また2020年8月下旬には従業員にも感染者が出たため、全従業員在宅勤務となった時期もあり、その後も、都市部への外出自粛や単身赴任者の帰宅回数制限などの措置もとられ、感染症法上の分類が2類である間は、回数無制限で在宅勤務が認められていた。5類移行後は、月10日を上限に業務に支障がなければ申告・承認を経て取得することができる在宅勤務制度が制定されている。このような経緯から、全社員が在宅勤務経験者であるといえる。テレワークという用語は、在宅勤務よりも広い意味を含むが、本稿では在宅勤務とほぼ同義として用いている。

2.2 質問項目

調査では、参加者にオフィスワーク時とテレワーク時の働き方について質問したが、オフィスワーク時については、より参加者にとって馴染みのある「出勤（時）」という用語を使った。本稿の方法と結果の記述でも、それに合わせて「出勤（時）」と記述した。

出勤・テレワークの実態を問う質問は、従業員におけるテレワークのメリット/デメリット（表1）が、ハイブリッドワークにおけるテレワークでも同様に認められるのかを確認するという観点で選定された。

参加者に個別に調査への協力を依頼し、承諾が得られた人に回答フォームを配布し回答を求めた。その後、回答の

提出があったところで、内容を補完する目的で30分程度の聞き取り調査を行った。

回答フォームは、(1)「生活パターン記入用紙」、(2)「出勤とテレワークの比較に関する質問」の2種類で、(1)は用紙に手書きで、(2)には電子データで回答する様式である。

(1)生活パターン記入用紙は、一日24時間を円グラフで表現したもので、「出勤の日」「テレワークの日」の時間の使い方をそれぞれ記入してもらった。起床、通勤、食事、始業、終業、家事、就寝などの主な事柄を記入例として示し、何時から何時までに何をしているかを記入してもらった。

(2)出勤とテレワークの比較に関する質問は、①仕事の進捗具合、②仕事環境、③感情・ストレス、④ワークライフバランス、⑤ワークファミリーコンフリクト、⑥出勤とテレワークそれぞれの良さ、の6部構成で、②~⑤についてはそれぞれ出勤時、テレワーク時の順に回答を求めた。

①仕事の進捗具合のページでは、現在のテレワーク頻度、出勤とテレワークでの業務量の違い、作業の進捗具合の違い、出勤の日とテレワークの日の仕事内容の違いなどの質問を行った。

②仕事環境のページでは、その日の目標達成度、仕事関係者とのコミュニケーション回数、上司や同僚とのコミュニケーション、割り込みや作業中断、業務・職場の性質（仕事の自律性・柔軟性、作業場の快適性、在宅勤務の取りやすさなど）の質問項目に5件法（例：そう思う~そう思わない）で回答を求めた。

③感情・ストレスのページでは、「出勤の日（テレワークの日）の仕事中に、以下のような気分や感情にどのくらいなりますか」と尋ね、ポジティブ感情（活気がわいてくる、楽しいと感じる、自分が成長している）、ネガティブ感情（イライラしている、気がはりつめている、ゆううつだ、集中できない、仕事が手につかない）、孤独感・疎外感（頼れる人が誰もいないと感じる、ひとりぼっちだと感じる、自分だけが取り残されているように感じる）についての経験頻度（ほとんどいつもそうである~ほとんどそうでないの4件法）に回答を求めた。さらに、出勤の日（テレワークの日）の仕事に満足しているかを同じく4件法（満足~不満足）で尋ねた。これらの質問は、職業性ストレス簡易調査票（下光, 2005）、日本語版 UCLA 孤独感尺度（舩田・田高・臺, 2012）の項目を参考に作成した。

④ワークライフバランスのページでは、家事に関する質問として、自分がしなければならぬ家事は多くあるか、その日に全て済ませられるか、また仕事以外の時間に関する質問として、家族と過ごす時間は十分とれているか、自分の時間は十分とれているかに回答を求めた。これらの質

間については、親と同居している場合や一人暮らしである場合を想定し「該当しない」の選択肢を追加した。さらに③と同様に、出社の日（テレワークの日）の、仕事以外の時間に満足しているか（満足～不満足 of 4 件法）を尋ねた。

⑤ワークファミリーコンフリクトのページには、同居の子がいる人のみが回答した。金井・若林（1998）のワーク・ファミリー・コンフリクトに関する尺度 20 項目の 4 因子（仕事⇒家庭葛藤、家庭⇒仕事葛藤、時間葛藤、葛藤解決サポート）から各 2 項目、計 8 問で構成された。

⑥出社とテレワークそれぞれの良さのページは、自由記述形式で、テレワークを現在も活用している理由、仕事面でテレワークが優れていると思うこと、出社のほうがテレワークよりもいいと思うこと等について記入を求めた。

3. 結果（従業員のメリットの検討）

参加者 8 名のテレワーク頻度を尋ねたところ、「週 3,4 回」1 名、「週 1,2 回」2 名、「月 2,3 回」3 名、「月 1 回以下」2 名であった。程度の差はあるが、今回の参加者 8 名をハイブリッドワーカーとみなし、分析対象とした。

3.1 ワークライフバランスは充実するか

ハイブリッドワークにおけるテレワークを行うことでワークライフバランスが充実するかを確認するため、出社時とテレワーク時の回答を比較した。

家族と同居している参加者 6 名が、出社／テレワークの日それぞれで「家族と過ごす時間は十分とれている」に回答した。また、すべての参加者 8 名が、出社／テレワークの日それぞれで「自分の時間を十分とれている」に回答した。

結果を図 1、図 2 に示した。出社時でもテレワーク時と変わらず、家族と過ごす時間は十分とれていると回答した人もいたが、全体としてはテレワークの方が家族で過ごす時間は十分とれている傾向にあった。

聞き取りでは、「テレワークでは、朝食も夕食も家族と一緒に摂ることができる。」「テレワークでは、子どもが帰ってきた時に『おかえり』と言って迎えてあげられる。」「テレワークで家事を分散してできるおかげで、子どもとの時間が多く持てる。宿題をみてやったり、話が出来たりする。出社の日よりも時間をかけられる。」などの回答が得られた。

参加者の多くが聞き取りで言及したのが、テレワーク時の「ながら家事」の効用についてであった。「テレワークであれば、日中でも鍋を火にかけてながら仕事ができる。テ

レワークと出社では、家族にきちんとした食事を作れるかどうかにかに差が出る。」「家にいれば、トイレに行ったついでにちょっと掃除をしたり、部屋のほこりをとったり、『ながらの家事』ができる。そのため、出社時に感じる、掃除が出来ていないというストレスはかなり軽減される。」「テレワークの日は、家事も並行してできるので、あれもできた、これもできたと達成感がある。それが満足感につながっている。」といった発言があった。

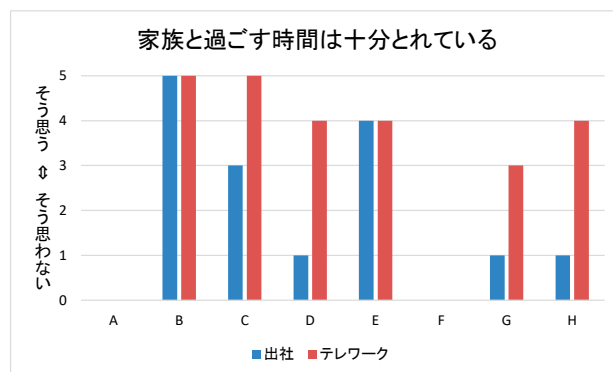


図1 「家族と過ごす時間はとれている」の個人内比較

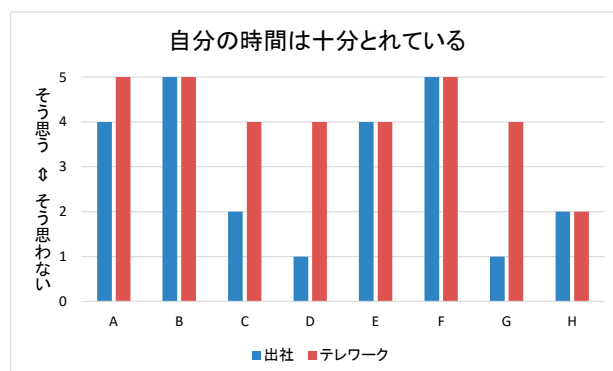


図2 「自分の時間はとれている」の個人内比較

自分の時間は十分とれているかの回答についても、出社時とテレワーク時の回答傾向・差は、家族の時間の場合とほぼ同様であった（図2）。仕事以外の時間の自由が利くことは、テレワークにおいて共通して認められた。聞き取りでは、「テレワークの日は、終業後、運動の時間をとっている。その分、昼食時間はやや短めで切り上げている。」などの回答があった。

3.2 有効時間は増えるか

通勤時間や出社にかかる準備等の時間が減ったことにより、その他のことに使える時間（以下、有効時間）は増えるのかを確認するため、出社の日とテレワークの日で生

活パターン of 回答内容を比較した。回答例を図3に示す。その後、記入された生活パターンから、出勤時、テレワーク時の個々の睡眠時間、家事やその他自由に使える時間をカウントした。

睡眠時間については、出勤時よりもテレワーク時で長くなる傾向にあった。8名中5名でテレワーク時に睡眠時間が長く、出勤時のほうが睡眠時間が長くなる人はいなかった。出勤時とテレワーク時の睡眠時間の差(テレワーク時-出勤時)の範囲は、0~+2であった。

家事やその他自由に使える時間の積算についても、出勤時よりもテレワーク時で長くなる傾向にあった。8名中4名で使える時間が長く、出勤時のほうが使える時間が長い人はいなかった。使える時間の差の範囲は、0~+1.5であった。

これらのことから、テレワーク時は有効時間が増えることが今回の参加者から確認できた。

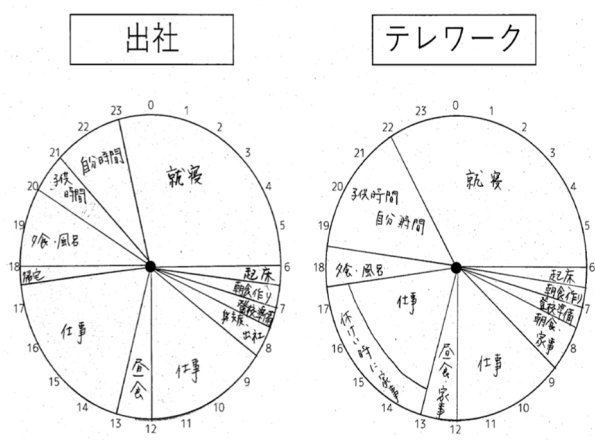


図3 出勤時とテレワーク時の生活パターン例

なお、今回の参加者の多くは通勤時間が短いため、出勤時とテレワーク時での時間の使い方にそれほど大きな違いが認められなかったのかもしれない。通勤に時間のかかる人が多い企業であれば、有効時間の増加はより顕著に認められる可能性がある。

3.3 外的ストレスが軽減されるか

出勤時とテレワーク時では、周りに上司や同僚がいないことに代表されるように多くの違いがあり、それによって仕事の進めやすさや仕事のしやすさに影響が出て、ストレスの感じ方に差が出るのが推測される。そこで、出勤/テレワークの日それぞれで「仕事の順番ややり方を決めることができる」「自分のペースで仕事ができる」について

回答を求めた。両質問とも、ほぼ同様の回答がなされた。ここでは後者の結果を図4に示した。出勤時よりもテレワーク時で評定値が高かったが、両者の差は小さかった。A社の社員では、出勤時でも比較的マイペースで仕事ができしており、テレワークではさらに自分のペースで仕事ができているといえる。

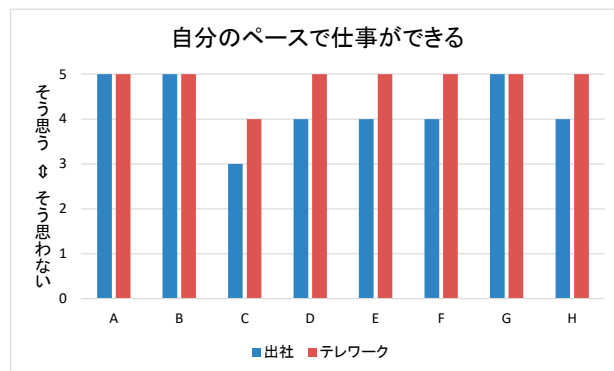


図4 「自分のペースで仕事ができる」の個人内比較

一方で、「成果・結果を出すことへのプレッシャーを感じる」については、参加者の回答が割れた(図5)。出勤のほうがプレッシャーを感じている人が4名、テレワークのほうがプレッシャーを感じている人が2名いた。テレワーク時は、上司や同僚の目に常時さらされているわけではないのでプレッシャーは強くないように思えるが、一部の人はその想定とは異なる回答をしていた。

聞き取りからは「テレワーク時は、(出勤時ほど上司の目が届かないため)上司からきちんと仕事をしているか疑問を持たれているように感じる」「テレワーク時は自部署の状況や同僚の仕事の進み具合が見えないため、自分の成果に不安を感じてしまう。」のような発言があった。

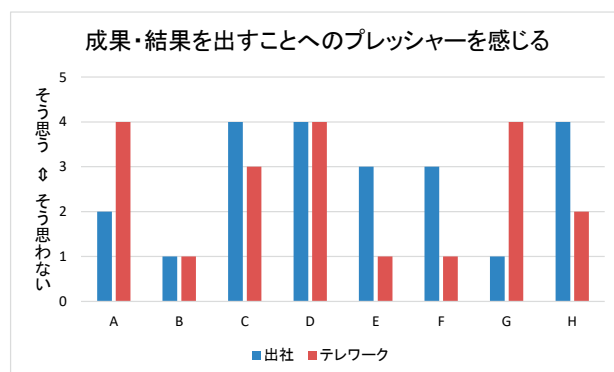


図5 「プレッシャーを感じる」の個人内比較

続いて、出勤/テレワークの日それぞれで、仕事にネガティブ感情を経験する程度を尋ねた項目について検討

した。「気がはりつめている」は、テレワーク時よりも出社時により高い頻度で感じられていた（図6）。ネガティブ感情に関する項目は5項目測定したが、テレワーク時にはネガティブ感情全般をほぼ感じないと報告する参加者も複数名おり、テレワーク時は、出社時経験する様々なネガティブ感情を経験しにくかった。

聞き取りからは、「テレワークでは、ほぼストレスを感じない。出社の場合は、割り込みがあったり、ペースを乱されるのがストレスになる。」「出社の日には、いろいろ仕事のことを言われたりすることもある。自宅ではそういうことは気にしないでいい。」などの発言があった。

出社に伴うストレスは、人それぞれ多様なものがあるであろうが、時折テレワークを行うことで、出社時に蓄積したネガティブな感情をリセットするような効果があるものと推測される。

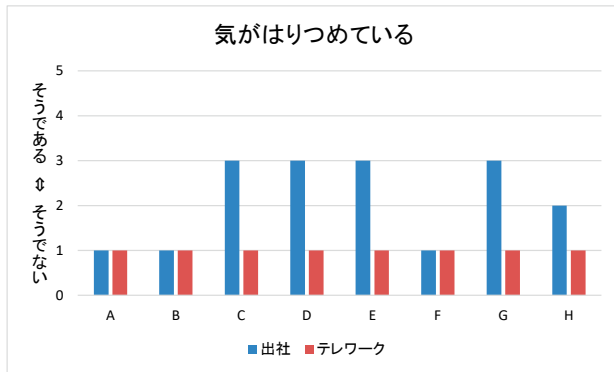


図6 「気がはりつめている」の個人内比較

4. 結果（従業員のデメリットの検討）

4.1 オンとオフの切り替えが難しいか

テレワーク時には、オンとオフの切り替えが難しいかどうかを確認するため、生活パターンの回答内容（図3参照）を参考に、労働時間について、出社の日とテレワークの日の比較を行った。

労働時間は、8名のうち3名で出社時のほうが長く（差：0.5～1時間/日）、反対に3名でテレワーク時のほうが長かった（差：0.5～2時間/日）。

聞き取りでは、テレワーク時の仕事の仕方について質問を行ったが、オンとオフの切り替えの難しさを訴えるような意見はなかった。

また、テレワークの場合、意図的に休憩や気分転換のために作業を中断する、サボタージュが起りやすい可能性

があるため、その頻度に回答を求めた。「気分転換や休憩をとって作業を中断する」の回答結果を図7に示す。今回の参加者では、出社時とテレワーク時で、作業を中断する頻度に差があった人は少なかった。

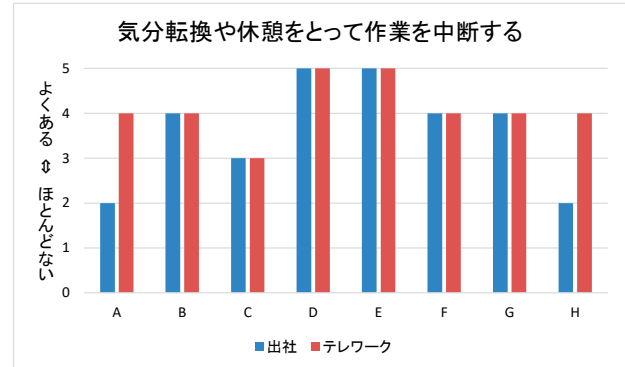


図7 「気分転換や休憩による作業中断」の個人内比較

4.2 自宅の環境整備（労働環境の整備）はできているか

出社時とテレワーク時の作業環境の差異として、設備面や作業にかかる制約についての個人内比較を行った。

まず、「作業に適した机・イス等が用意されている」についての回答は、出社時の評価値が概して高く、テレワーク時では個人差が大きかった（図8）。コロナ流行時にまとまったテレワークを経験しているため、各自が自宅で働きやすい環境を整えてきたといえるが、一部の人はまだ環境が十分とはいえない面がある。

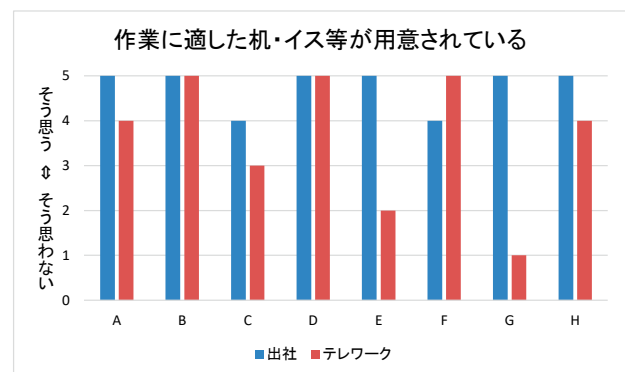


図8 「机・イス等が用意されている」の個人内比較

「集中しやすい仕切られた空間で作業できる」については、ほとんどの参加者でテレワーク時のほうが評価値が高かった（図9）。テレワーク時で評価値の高かった参加者は、自宅の個室や自分だけの空間で仕事ができ、出社時のパーティションによる仕切りだけよりは集中しやすいと

感じていた。反対に、テレワーク時の評価値が低かった参加者は、リビングルームやダイニングルームのテーブルで作業しており、仕事に特化した環境ではない分、働きやすい環境とはいえないと語った。

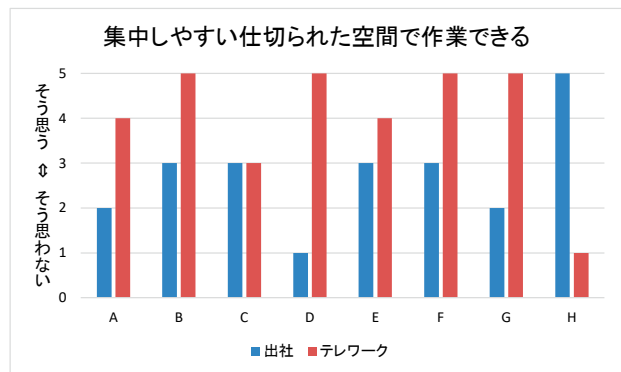


図9 「仕切られた空間で作業できる」の個人内比較

「作業環境（騒音、照明、温度、換気など）は良くない」の質問については、出社時のほうが良くない4名、テレワーク時の方が良くない1名だった（図10）。出社時のほうが良くないと回答した人の理由として揃ってあげられたのは、聞こえてくる話し声などの雑音があることであった。

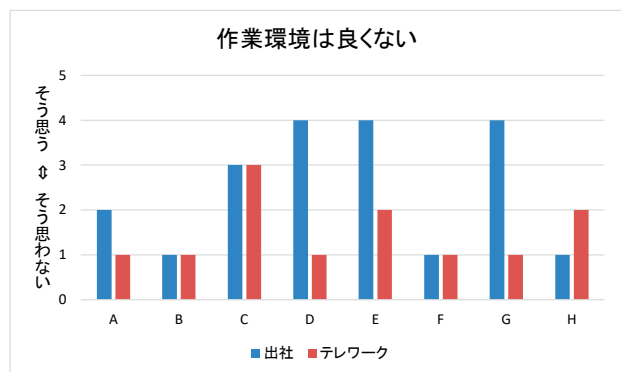


図10 「作業環境は良くない」の個人内比較

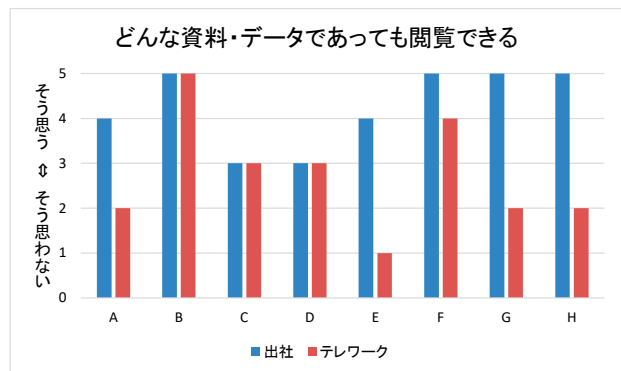


図11 「資料・データを閲覧できる」の個人内比較

「どんな資料・データであっても閲覧できる」についての回答は個人差が大きかったが（図11）、ここには業務内容の違いが反映されていたと推測される。管理業務の参加者では出社時とテレワーク時の回答に差がなかったが、研究業務の参加者ではテレワーク時の回答が概して低かった。研究業務では、書籍・雑誌、分析データなどの紙面情報や、統計ソフトのアウトプットなど、出社しないと閲覧できない・しにくいものもある。また、業務上の資料が、セキュリティ上自宅で印刷できないことも、テレワーク時の閲覧に関して制約となっているといえる。そういった資料が含まれるか否かで、評価に差が出たものと思われる。

最後に、職場環境・作業環境の総合的評価として、「仕事をする上では快適な場所だと思う」かを比較した。出社時をより快適とした人は2名、テレワーク時をより快適とした人3名と、評価は割れている（図12）。

4名の参加者には、子どもや配偶者などの家族が家にいることで、仕事を妨げられることはないかとの聞き取りを追加した。いずれの回答者も「それはない」と回答し、具体的には「集中を要する場合は、自室に籠って作業をする姿勢を示せば問題ない」といった発言があった。同居する家族（特に子ども）に対しては、今日は家で仕事をする日なので邪魔をしてはいけない、ということをよく理解してもらえていると考えられる。

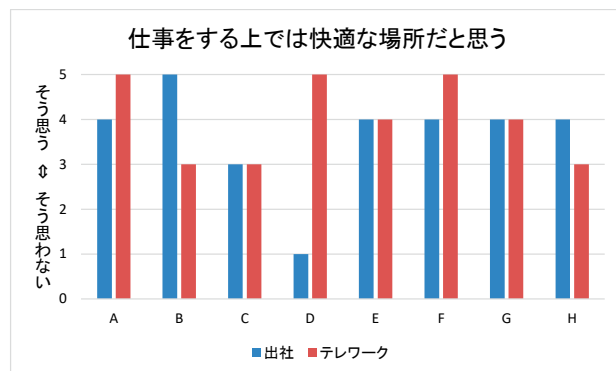


図12 「快適な場所だと思う」の個人内比較

4.3 コミュニケーション不足なのか

テレワーク時は出社時と比べて、コミュニケーション不足にあるのかを確認するため、メールの受信回数と送信回数について、出社の日とテレワークの日での個人内比較を行った。メール受信回数については、どの参加者の回答についても出社時とテレワーク時で差がなかった。一方でメール送信回数については、出社時よりテレワーク時に多か

った(図13)。A社では、出社時、社内でのやりとりは対面と電子メールを、社外とのやりとりは電話と電子メールを用途に応じて使い分けており、テレワーク時は、重要・緊急な用件を除きメールでやりとりしている。出社時は対面や電話でしている些細なやりとりも、テレワーク時はメールで行う必要が生じ、送信回数が増えたものと推測される。

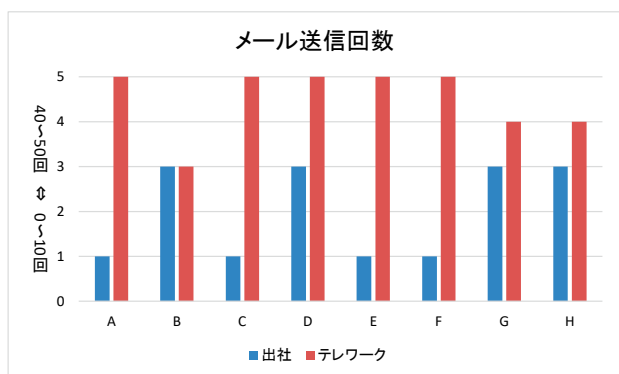


図13 メール送信回数の個人内比較

聞き取りからは、「テレワーク時に相談したいことが生じて、それをメールで解決しようとは思わない。次の日に出勤して相談すればいいと思っている。」(テレワーク時のやりとりの) 手段はメールのみ。電話はよっぽど急いでいる場合でないと思わない。深い話などをしたいときは、出勤したときにする。「テレワークの日は、あまり連絡は来ない。在宅だからと周りが気を遣ってくれているのだと思う。」というように、込み入ったやりとりは、出勤している人も、テレワークをしている人も、お互い出勤時に先送りすることが暗黙の了解となっていることがわかる。

続いて、出勤時とテレワーク時の上司や同僚とのコミュニケーションのしやすさについて個人内比較を行った。

「同僚に業務に関する質問や相談ができる」では、3名は出勤時とテレワーク時の差がなかったが、残りの5名では出勤時より質問・相談がしやすいと報告した(図14)。また、「上司に報告・連絡・相談が気兼ねなくできる」という質問もしたが、回答内容は同僚への質問・相談とほぼ同様であった。

この設問で差があった人となかった人の違いについては業務内容の違いを反映したものと推測される。差がなかった人は管理業務に従事しており、差があった人は研究業務に従事していた。管理業務の場合、研究業務と比べて、自分が完了させた業務をすぐに上司に確認・承認してもらったり、遂行している業務についてすぐに同僚に確認・相

談したりしたほうが効率が良い。そのため、出勤時でもテレワーク時でもコミュニケーション量はあまり変わらないものと推測される。一方、研究業務では、些細な確認等についてはメールで依頼できることもあるものの、研究に関わる相談や質問は、データや資料を手元に置いてほしいので、テレワーク時には行わずに、出勤時に対面で依頼していることが多いことがうかがえた。

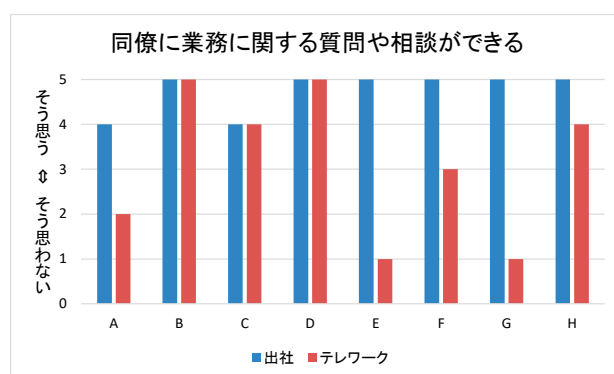


図14 「同僚に質問や相談ができる」の個人内比較

このことと関連して、自由記述で出勤時とテレワーク時を比較して、仕事面でよりいいと思うところを尋ねたところ、多くの参加者(8名中5名)で、出勤時は「すぐに相談できる」「コミュニケーションが取れる」など、やりとりが気軽かつ容易にできることが報告された。

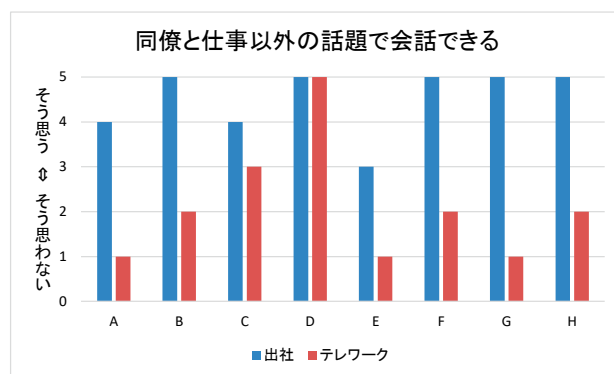


図15 「同僚と仕事以外の話題で会話できる」の個人内比較

図15には「同僚と仕事以外の話題で会話できる」についての個人内比較を示した。1名の参加者を除き、業務外の話でのやりとりは、テレワーク時は低く抑えられていることがわかる。テレワーク時のコミュニケーションは、業務に直接関わる内容だけに限定される傾向にあり、オンライン会議等と同様の特徴(岡田, 2020)を示していた。

このように、テレワークの日のコミュニケーションは送信メールの回数が明らかに増えていたが、それ以外のやりとりは少ない。ただし、その影響は週1回程度のテレワークの場合、翌日の出勤時にカバーするなど大きな影響はないと、参加者は報告している。

最後に、特にテレワーク時に悪影響が懸念される、孤独感や疎外感についても個人内比較を行った。たとえば「自分だけが取り残されているように感じる」など、孤独感や疎外感に関する質問については、出勤時、テレワーク時とも高い頻度で経験している参加者は少なかった（図16）。

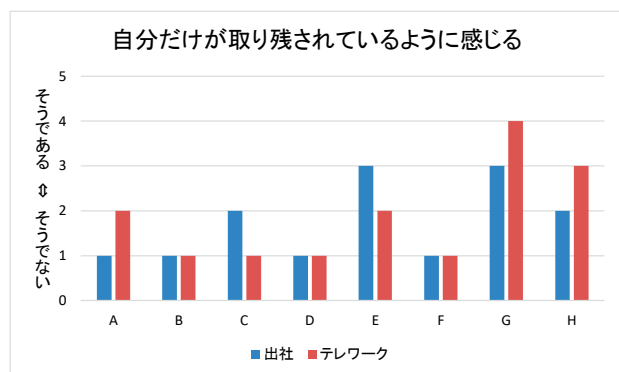


図16 「取り残されているように感じる」の個人内比較

5. 考察

5.1 結果のまとめ

本稿では、従業員のハイブリッドワークの実態を調査し、テレワークとオフィスワークの配分やそれぞれにおける働き方、環境にとってどのような点がキーになりそうか、注目すべき点を絞り込む目的で調査を行った。最初に結果全体を整理しておく。ハイブリッドワークであっても、従業員本人は、従業員にとってのテレワークのメリットをほぼ享受できていると回答していた。ワークライフバランスの充実、有効時間の増加、外的ストレスの軽減がそれぞれ認められた。

その一方で、従業員にとってのデメリットについては、オンとオフの切り替えや自宅の環境整備では問題は認められなかったが、コミュニケーション量の不足はハイブリッドワークでも確認された。テレワークでは、すぐに確認や相談ができないため、その機会を次の出勤まで先送りする傾向が見られた。ハイブリッドワークにおけるテレワークを考える上で、特にキーとなる要素として注目したのは次の二点である。

5.2 オンとオフの切り替え

今回の調査では、オンとオフの切り替えができずに、仕事時間がむやみやたらと長くなるケースは確認できなかった。このことは、A社が勤怠管理をきちんと行っていること、また各参加者が自己管理をしっかりしていること、テレワークの頻度がそもそも少ないことなどによるのではないかと推測される。

また、仕事をすべき時間に、それ以外の用事が侵食してしまうケースについても、今回の聞き取りからは、デメリットとしてあげられることはなかった。3.1で取り上げた「ながら家事」や、一般的によく言われるテレビやスマホを見ながら仕事をしてしまうようなケースについても、あくまでも従業員の判断のもと、休憩時間や本来の業務の進捗に影響を与えない範囲で行われているものと考えられる。

ところで、テレワークを含む多様な働き方に関する、東京都産業労働局（2023）の調査によれば、テレワーク経験者にテレワークの課題について問うたところ、「勤務時間とそれ以外の時間の管理」（30.9%）、「長時間労働になりやすい」（18.8%）が経験者の課題としてあげられていた。このように、オンとオフの切り替えの問題は、既存の調査データではテレワークの抱える課題として取りあげられることが多い。既存の調査と今回の調査でこのような違いがあることについては、出勤頻度の高いテレワークと出勤頻度の低いテレワークの違いによるものなのか（たとえば、週1回程度のテレワークであれば、オンとオフの切り替えがそれほど問題とならないのか）、個人の違いによるものなのか（たとえば、オンとオフの切り替えがうまく出来ている人が、出勤頻度の低いテレワークを続けているのか）などに注目して今後調査を行いたい。

また、従業員にとってオンとオフの切り替えが難しいことは、企業（経営者・管理職）の側にとっても重要な問題であり、大きな関心が寄せられている。企業（経営者・管理職）が、テレワークで働く従業員の労働時間が過度に長くなっていないかと気をつけたり、本来仕事に専念すべき時間に仕事以外のことを行っているのではないかと懸念を持つのは当然のことであり、このことはハイブリッドワークにおいて、企業が従業員をどこまで管理すべきかということに大きく関わってくる。本研究で得られた知見から推測すると、従業員に対する企業側の管理を強めれば、従業員にとってのテレワークのメリット（外的ストレスの軽減）は小さくなってしまふ。そうならないためには、企業側の管理を適度な水準に抑えることが求められる。業務内容等に大きく依存するが、一日一回程度の比較的粗い区

切りで進捗状況を確認したり、プロセスではなくその時の最終成果物のみで評価するということが、ハイブリッドワークにおいては適切な評価方法なのかもしれない。そのあたりの適切な管理方法の見極めについては、今後の調査で企業（経営者・管理職）の側からの受け止めと比較することで明らかにできる可能性がある。

5.3 コミュニケーションの不足

コミュニケーションは、報告・連絡・相談、情報の共有、関係の円滑化など、実に多様な役割を持っており、共同で仕事をする場合には欠かせないものである。ただし、そのコミュニケーションが、ときに従業員にとっては、強いプレッシャーになっていたり、聞こえてくる話し声が雑音として受け取られ仕事の妨げにもなっている。ハイブリッドワークにおけるテレワークが、そういったオフィスワーク時のコミュニケーションを一時的に遮断・回避するものとして好まれている点は興味深い。

今回の調査からは、テレワーク時はオフィスワーク時と比べて、送信メールの回数が多く、オフィスワークであれば対面や電話で済ませるやりとりを、メールでカバーしている実態がうかがえた。また、テレワークの場合、急ぎの用件を除けば、電話や対面でしたいやりとりは翌日の出勤の際に回し、その日は無理にコミュニケーションをとろうとしないような先送りの対応をしていた。同僚や上司に報告したいこと、聞きたいことなどがあった場合、出勤時と比べてテレワーク時はやりとりに手間がかかったり、心理的に障壁があったりすることもあるため、コミュニケーションの難しさに伴うコミュニケーション不足は、オフィスワークとの差として大きいものと推測される。今後検討すべき点としては、コミュニケーションの困難さによる具体的なデメリットがどの程度あるのか、これは従業員本人だけでなく、同僚やチームの成員、上司などに対する調査なども合わせて明らかにしていくことが必要である。また、そういったコミュニケーションの困難さをどうしたら抑制することができるのか、実際の取組みや工夫またその効果などについて検討していきたい。

なお、テレワーク時のコミュニケーションにおける困難さは、技術の進歩によって刻一刻と変化しており、今後も変わってゆくことは間違いないところである。A社のように、電話と電子メールでのやりとりだけがツールであるところもまだ多いかもしれないが、実際にコミュニケーションに使用するツールが変われば、コミュニケーション不足の問題自体が大きく変わる可能性もある。

5.4 課題と展望

この予備的調査は、A社の従業員のうち、現在もハイブリッドワークを継続している人について調査した結果である。ハイブリッドワークに向いている職種かどうか、業務内容かどうかなど、様々な要因によってハイブリッドワークの適切な配分や活用方法が影響を受けると考えられるため、今後は、特定の職種や業務内容、職位などに調査対象を絞った上で、サンプルを増やすことを考えている。

また、この調査は、従業員の立場からのハイブリッドワークの実態を調べたものであるため、主に従業員本人のテレワーク、オフィスワークに関する認識を尋ねた。上司や同僚に対して、自分の働き方がどのような影響を与えているかや、上司や同僚とのコミュニケーション不足によって業務への支障がないのか、どの程度のやりとりがあることを自分や相手（上司や同僚）は求めていると考えているのかなど、実態に対する他者を通じた認識や改善すべきと考えていることなどについての質問が不足していた。そういった質問を整理した上であれば、従業員の認識と企業（経営者・管理職）の認識を比較するような調査に展開していくことができるであろう。さらに、企業（経営者・管理職）の立場と、従業員の立場の違いを明確にするためには、従業員とその管理者のペアデータをとれば、相互の考えていることや認識のズレなどをより綿密に明らかにできるものとする。

最後になるが、従業員と企業（経営者・管理職）との比較を考えた場合、企業側にとっては、従業員側以上に、ハイブリッドワークにおけるテレワークが業務効率や生産性にどのような影響（好影響・悪影響）を及ぼしているかが重要な課題となる。今回の調査でも、オフィスワーク時とテレワーク時の比較として、生産性についての質問を入れていたものの、そもそも実際のハイブリッドワークでは、オフィスワークの日とテレワークの日で仕事内容を選り分けているケースが多かった。そのため、取り組んでいる仕事の内容が異なっており、それぞれの日の生産性を単純に比較することは難しかった面がある。今後は、効率や生産性の指標として、どのような指標を測定するのか、またオフィスワークの際とテレワークの際のそれをどのように比較するかについても検討の必要がある。

引用文献

後藤 学・濱野和佳 (2023). テレワークの個人内効果に関する予備的調査, 日本テレワーク学会第 25 回研

究発表大会予稿集, pp.25-30.

- ITトレンド (2024). テレワークのメリットとデメリットを解説！課題解決策も紹介. ITトレンド. Retrieved August 23, 2024 from https://it-trend.jp/attendance_management_system/article/telework_merit
- 金井篤子・若林 満 (1998). 女性パートタイマーのワーク・ファミリー・コンフリクト, 産業・組織心理学研究, 第11巻, 第2号, pp.107-122.
- 舛田ゆづり・田高悦子・臺 有桂 (2012). 高齢者における日本語版 UCLA 孤独感尺度 (第3版) の開発とその信頼性・妥当性の検討, 日本地域看護学会誌, 第15巻, 第1号, pp.25-32.
- MOMSLAB (2023). 在宅勤務の企業・従業員それぞれのメリット・デメリットと導入時の注意点を解説！. MOMSLAB. Retrieved August 23, 2024 from <https://moms-lab.jp/blogs/article0079/>
- 日本生産性本部 (2024). 第14回働く人の意識調査, 日本生産性本部, Retrieved August 23, 2024 from https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/14th_workers_report.pdf
- NTT 東日本 (2024). テレワークのメリット【まとめて紹介】テレワークにおけるメリット・デメリットとは?. NTT 東日本. Retrieved August 23, 2024 from https://business.ntt-east.co.jp/content/telework_start/introduction/merit/
- 大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構 (2023). 第10回テレワークに関する就業者実態調査 (速報), NIRA 総合研究開発機構, Retrieved August 23, 2024 from <https://www.nira.or.jp/paper/report322401.pdf>
- 岡田昌毅 (2020). 「テレワークによる社内コミュニケーションの変化」に関する調査結果 (速報). 筑波大学. Retrieved August 23, 2024 from https://www.human.tsukuba.ac.jp/counseling/center/teleworksurvey_report/
- 下光輝一 (2005). 職場環境等の改善によるメンタルヘルス対策に関する研究, 平成14年～16年度 厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究.
- 東京都産業労働局 (2023). 多様な働き方に関する実態調査 (テレワーク) 東京都産業労働局. Retrieved August 23, 2024 from https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/r5_houkokusho.pdf