

労働生産性の維持と社員のWLBが 両立できる在宅勤務のあり方

佐藤 博樹

(東京大学名誉教授)

松浦 民恵

(法政大学教授)

在宅勤務が一般的な働き方として定着していくためには、企業にとっては「在宅時における労働生産性の維持」が、社員にとっては「WLBの実現」が不可欠と考え、両者が実現できている社員に着目し、両者が実現できている条件を検討した。第1に、「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」を両立できている社員は、①生活全体の満足度が高く、②仕事と仕事以外の生活の相互への好影響があり、③エンゲージメントも高いことから、企業だけでなく社員にとっても望ましい働き方ができていることが確認できた。第2に、「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」を両立できている社員は、家族の理解・協力があつたり、在宅時の通信環境が整備されていたりするだけでなく、企業や上司の支援に加えて、在宅勤務時の働き方に関して自己管理ができていることが明らかになった。第3に、「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」の両立のためには、在宅の頻度に関する社員の希望を実現できるように企業が支援することが望ましいのか、その点を確認するために、在宅勤務の実際の頻度と希望頻度の合致状況の変化が、「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」にどのように影響しているかを分析した。その結果によると、実態と希望が継続して合致している社員では、「生産性高・満足度高」が多くなる可能性があることが確認できた。他方、在宅勤務の頻度に関して希望がかなえられない状況が続くと、WLBに対してマイナスの影響を及ぼすことになり、長期的には在宅勤務時の生産性の低下を引き起こす可能性が示唆された。

目次

- I 研究関心と先行研究
- II 分析に使用する調査
- III 在宅勤務の現状
- IV 「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」が両立できている社員の特徴
- V 分析結果と今後の課題

I 研究関心と先行研究

1 研究関心

企業における在宅勤務の導入は、コロナ禍への

対応のための緊急事態宣言下で急速に拡大した。その結果、在宅勤務が難しいと考えられていた業務でも、在宅勤務が可能な分野が多いことが確認された。また、在宅勤務が、社員のワークライフバランス(WLB)や健康、さらに幸福感の向上に貢献することも明らかになってきた¹⁾。同時に、在宅勤務が拡大することで、対面でのコミュニケーション機会の意義(たとえばイノベーション創出やOJTでの人材育成における役割など)が再確認されることにもなった²⁾。

こうした中、新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行する時期の前後から、在宅勤務への企業の対応が分かれてきている³⁾。対面でのコ

コミュニケーションを重視する企業では、在宅勤務から出社での勤務を原則とする働き方への移行の動きがある（出社基本）。他方で、在宅勤務での働き方の意義を評価し、在宅勤務を継続するが、各職場の状況に応じて企業側が出勤の頻度あるいは在宅の頻度を設定する企業もある（在宅と出勤の頻度を企業が設定；頻度内では社員が選択可能）。さらに、在宅勤務や出社勤務のいずれかを基本とするのではなく、それぞれの職場や仕事の状況に応じて、社員自身が在宅勤務と出社勤務を組み合わせる働き方を可能とする企業もある（社員の選択重視）。

また、筆者らの調査（詳細は後述）で、在宅勤務での勤務頻度に関する社員の実態と希望を確認したところ、実態の日数（月平均5.48日、標準偏差6.90日）と希望の日数（月平均8.34日、標準偏差7.40日）の両者とも標準偏差などからしてバラツキが大きいことが明らかになった。前述のとおり在宅勤務に関する企業の方針が分岐し、かつ在宅勤務に対する社員の希望日数などが多様であることを踏まえると、企業として今後どのような形で在宅勤務を定着させることが望ましいのか、従業員の意向を含めて検討することが重要になると考え本稿の課題を設定した。

本稿では、在宅勤務の今後のあり方を検討する上で、企業と社員の双方にとってのメリットを考慮することが重要であると想定している。具体的には、企業にとっては出勤時の生産性と比較した「在宅時における社員の労働生産性の維持」が、社員にとっては「自身のWLBの実現」（後述のとおり、時間配分満足度で測定）がそれぞれ重要で、両者が両立できることが、在宅勤務を安定的に維持できる条件となると考えた。以上の研究関心から本稿では、個人調査から「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」が両立できていると評価できる社員に着目し、下記の点を明らかにする。

第1に、両者が両立できている社員の働き方は、企業と社員にとって望ましいものなのかを確認する。具体的には、両者を両立できていることが、企業にとってプラスとなる働き方なのかを他の設問とのクロス集計で検討する。同様に社員の

WLBの実現状況に関しても他の設問とのクロス集計で確認する。

第2に、「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」を両立できている社員の特徴を明らかにする。働き方の実態や希望のみならず、勤務先企業や管理職の支援、職場の状況、社員の家族の理解・協力を含めた在宅での就業環境、さらに本人の在宅勤務時の仕事のマネジメントのあり方も取り上げる。

第3に、在宅勤務の頻度の実態と希望がそれぞれ多様であることを踏まえ、「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」を両立できるためには、在宅勤務の頻度に関する社員の希望を実現できるように企業が支援することが望ましいのかどうかについて検討する。

2 先行研究⁴⁾

在宅時の労働生産性に関する先行研究の多くは、労働者個人の判断に基づいた主観的生产性を測定するものである。主観的生产性の測定方法は、①出勤時の生産性を100として在宅時の生産性を数値で回答させるものと、②出勤時の生産性と比較した在宅時の生産性の水準を段階も設けた選択肢を提示して尋ねるものがある⁵⁾。本稿での主観的生产性の測定方法は後者で、5段階のリッカート尺度を利用している。

個人を対象とした先行研究では、出勤時と比較した場合、在宅時の主観的生产性の方が低くなるとの分析結果が多い（森川 2020, 2021；厚生労働省 2021；パーソル総合研究所 2022；大久保・NIRA 総合研究開発機構 2023 など）。ただし、在宅時の生産性のばらつきが大きく（森川 2020；大久保・NIRA 総合研究開発機構 2023）、また在宅勤務の経験期間が長くなると自宅の就業環境が整備されることや、在宅勤務の経験の蓄積を通じた学習効果などによって在宅時の生産性の低下幅が少なくなることが指摘されている（森川 2020, 2021；厚生労働省 2021；パーソル総合研究所 2022）。

在宅勤務時に生産性が低下する背景要因に関する研究は多くないものの、先行研究によると、生産性に影響する要因として、①在宅時の就業環境、②在宅時でも業務に必要な情報が入手できる

こと、③上司との円滑なコミュニケーション、④業務の範囲や納期の明確性、⑤業務遂行の裁量権、⑥働きぶりに関する評価基準の明確化などが指摘されている（日本生産性本部 2023a；厚生労働省 2021）。

次に在宅勤務と WLB の関係に関する先行研究を取り上げる。在宅勤務では、通勤時間が不要となることや隙間時間を有効に活用できることなどから、家事や育児、自己啓発などに割くことできる時間を増やすことが可能となったり、通勤の負荷を軽減したりできることなどを通じて、WLB の実現に貢献する可能性が指摘されている（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 2021；厚生労働省 2021）。ただし、その効果は男性と女性で異なり、プラスの効果は在宅勤務を継続することで実現でき、同時に在宅勤務の就業環境の整備が必要条件となることなども明らかにされている（臼井・佐藤・松下 2022；厚生労働省 2021）。他方で、在宅勤務では仕事と仕事以外の生活の境界が曖昧になる可能性が高くなり、それによって働き過ぎが生じて WLB を阻害するリスクも指摘されている（高見・山本 2021）。

在宅勤務者の在宅時の生産性や WLB に関する先行研究をいくつか紹介したが、在宅勤務時の生産性と WLB の両者の関係を分析したものは確認できなかった。さらに在宅勤務の頻度に関する個人調査は多いものの、実際の頻度⁶⁾と希望の合致状況や、それらの在宅時の生産性や社員の WLB との関係を取り上げた研究は行われていない。

問題関心と先行研究を踏まえて、本稿では、在宅時の労働生産性と WLB を両立できている社員に着目し、その利点や特徴を分析する。さらに、在宅勤務の実際の頻度と希望の合致と、在宅時の生産性・WLB との関係に関しては、継続調査の利点を分析に活用する。具体的には、第 3 回調査における実際の頻度と希望の合致状況が、第 4 回調査で変化していることが、在宅時の生産性や社員の WLB にどのように影響しているかを分析する。

II 分析に使用する調査

1 調査の概要

分析に利用する「仕事と生活の境界管理に関する調査」は、登録モニターを利用して従業員規模（正社員数）300 人以上・大卒以上・30～59 歳（2021 年 2 月の第 1 回調査時点）・ホワイトカラー職・課長以下の正社員で、同居家族がいる人を対象として筆者らが実施した。

調査は、同一の対象者に対して、ほぼ同じ内容で 4 回実施している⁷⁾。第 4 回調査については、第 3 回調査の回答者 1761 人に調査を依頼し、1361 人（回答率 77.3%）から回答を得た。本稿の分析においては、第 4 回調査を主に使用するが、分析対象者が第 3 回調査で回答したデータも一部で活用する。

2 分析対象の属性

表 1 の左側は第 4 回調査の回答者、右側はそのうちの在宅勤務者について、主な属性を示している。前述のとおり大卒ホワイトカラーの正社員を調査対象としていることから、いずれも男性が回答者の約 85%と多数を占める。平均年齢は 2023 年 2 月の調査時点で約 49 歳である。職種は管理職が約 3 割を占める。「研究開発・設計・システム開発等」は回答者計では 2 割強、在宅勤務者では 3 割弱となっている。居住地域はいずれも「南関東（一都三県）」が過半数を占め、次に「近畿」が 2 割弱で続いている。

III 在宅勤務の現状

まず、分析対象者の在宅勤務に関する実態や希望、在宅時の労働生産性や WLB の現状を概観する。また、在宅勤務の実態と希望の合致状況についても確認する。

1 在宅勤務の実態と希望

調査では、在宅勤務について、実際の頻度に加えて、在宅勤務制度の有無にかかわらず在宅勤務が自由にできるとした場合の希望頻度もたずねて

表1 分析対象者の属性

	第4回調査・回答者計 (n=1361)	うち在宅勤務者 (n=753)
性別	男性 85.2%, 女性 14.8%	男性 84.7%, 女性 15.3%
年齢 (2023年2月時点)	32~41歳 17.1%, 42~51歳 37.3%, 52~61歳 45.6% 平均年齢 49.3歳	32~41歳 17.1%, 42~51歳 35.2%, 52~61歳 47.7% 平均年齢 49.4歳
同居の未就学児の有無	あり 12.6%, なし 87.4%	あり 13.1%, なし 86.9%
職種	管理職 31.2%, 企画(経営・商品・営業等) 6.4%, 人事・総務・経理・広報等 10.8%, 研究開発・設計・システム開発等 23.7%, 営業 15.1%, 一般事務 12.9%	管理職 31.2%, 企画(経営・商品・営業等) 8.0%, 人事・総務・経理・広報等 10.9%, 研究開発・設計・システム開発等 29.5%, 営業 12.1%, 一般事務 8.4%
勤務先の規模	300~999人 26.2%, 1000~2999人 22.6%, 3000人以上 51.1%	300~999人 19.1%, 1000~2999人 21.0%, 3000人以上 59.9%
勤務先の業種	製造 38.6%, 非製造 61.4%	製造 44.2%, 非製造 55.8%
居住地域	北海道・東北 3.5%, 北関東・甲信・北陸 6.0%, 南関東(一都三県) 52.1%, 東海 11.2%, 近畿 17.9%, 中国・四国 4.9%, 九州 4.4%	北海道・東北 2.5%, 北関東・甲信・北陸 4.1%, 南関東(一都三県) 60.6%, 東海 9.4%, 近畿 18.2%, 中国・四国 2.5%, 九州 2.7%

出所:「仕事と生活の境界管理に関する調査」より、筆者らが作成。以下同様。

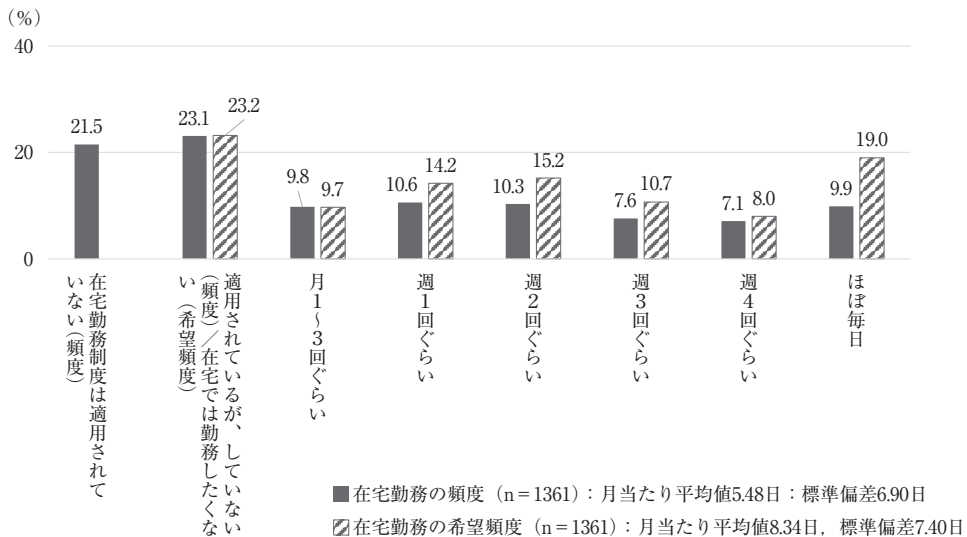
いる。実際の頻度をたずねた結果は、「在宅勤務制度は適用されていない」(21.5%),「在宅勤務制度は適用されているが、在宅勤務はしていない」(23.1%)があわせて4割強を占め、「月1~3回ぐらい」「週1回ぐらい」「週2回ぐらい」「週3回ぐらい」「週4回ぐらい」「ほぼ毎日」はいずれも1割前後となっている。希望頻度に関する結果をみると、「在宅では勤務したくない」は23.2%にとどまり、「ほぼ毎日」が19.0%と実態よりも高

くなっている(図1)。

在宅勤務の実際の頻度と希望頻度の両者の関係をさらに詳しくみるために、表側を在宅勤務の実際の頻度、表頭を在宅勤務の希望頻度にしてクロス集計を行った(表2)。

実際には在宅勤務制度が適用されていない社員、もしくは在宅勤務をしていない社員も、約半数は在宅勤務の実施を希望している。つまり、在宅勤務のニーズは高いことがわかる。適用されて

図1 在宅勤務の実際の頻度と希望頻度



注: 1) 在宅勤務の希望頻度は、「在宅勤務制度の有無にかかわらず、在宅勤務が自由にできるとした場合、あなたはどれぐらいの頻度で、在宅で勤務したいですか」という設問に対する回答結果。
 2) 月当たり平均値は「在宅勤務制度は適用されていない」「適用されているが、していない」「在宅では勤務したくない」を0日、「月1~3回」を2日、「週1回ぐらい」を4日、「週2回ぐらい」を8日、「週3日ぐらい」を12日、「週4回ぐらい」を16日、「ほぼ毎日」を20日として算出。

表2 在宅勤務の実際の頻度と希望頻度の関係

(単位：%)

	n	計	在宅勤務の希望頻度							実態・希望合致	希望不一致	(在宅勤務を増やしたい)	(在宅勤務を減らしたい)	
			在宅では勤務したくない	月1~3回ぐらい	週1回ぐらい	週2回ぐらい	週3回ぐらい	週4回ぐらい	ほぼ毎日					
計	1361	100.0	23.2	9.7	14.2	15.2	10.7	8.0	19.0	49.3	50.7	43.3	7.4	
在宅勤務の実際の頻度	在宅勤務制度は適用されていない	293	100.0	50.2	7.5	11.6	9.9	6.8	3.8	10.2	50.2	49.8	49.8	0.0
	在宅勤務制度が適用されているが、在宅勤務はしていない	315	100.0	49.2	13.0	15.9	11.7	2.2	1.3	6.7	49.2	50.8	50.8	0.0
	在宅勤務をしている計	753	100.0	1.9	9.2	14.5	18.7	15.7	12.5	27.6	49.0	51.0	37.6	13.4
	月1~3回ぐらい	134	100.0	6.0	38.8	28.4	14.9	4.5	0.7	6.7	38.8	61.2	55.2	6.0
	週1回ぐらい	144	100.0	2.8	8.3	41.7	27.8	11.1	2.1	6.3	41.7	58.3	47.2	11.1
	週2回ぐらい	140	100.0	1.4	1.4	7.1	45.7	20.0	6.4	17.9	45.7	54.3	44.3	10.0
	週3回ぐらい	103	100.0	0.0	1.0	0.0	12.6	42.7	17.5	26.2	42.7	57.3	43.7	13.6
	週4回ぐらい	97	100.0	0.0	1.0	0.0	3.1	14.4	46.4	35.1	46.4	53.6	35.1	18.6
	ほぼ毎日	135	100.0	0.0	0.7	0.7	0.7	7.4	13.3	77.0	77.0	23.0	0.0	23.0

注：太枠内の「網掛けなし」は合致、網掛けは不一致で、濃い網掛けは「(在宅勤務を)増やしたい」、薄い網掛けは「(在宅勤務を)減らしたい」を表す。

いない社員の約3割、在宅勤務をしていない社員の約4割は、月1回～週2回ぐらいまでの希望となっている。ただ、在宅勤務の実際の頻度が多くなるほど、希望頻度も多くなる傾向がみられ、在宅勤務を「ほぼ毎日」実施している社員では、希望頻度は「ほぼ毎日」が77.0%を占める。

在宅勤務の頻度と希望頻度のクロス集計をもとに、在宅勤務の頻度と希望頻度が合致している「実態・希望合致」、在宅勤務の頻度より希望頻度が多い「(在宅勤務を)増やしたい」(表2の濃い網掛け部分)、在宅勤務の頻度より希望頻度が少ない「(在宅勤務を)減らしたい」(表2の薄い網掛け部分)という3類型(以下「実態・希望合致3類型」と呼ぶ)を作成した。実際に在宅勤務を実施しているほうが、希望もより具体的だと考えられることから、在宅勤務制度が適用されていない・していない社員を除いて「実態・希望合致3類型」の特徴をみることにしたい(表3)。

表3によると、社員のWLBに対する勤務先の支援が充実している「WLB企業」⁸⁾だと「実態・希望合致」が高くなる。他方「自宅の通信環境」が整っていない場合には在宅勤務の頻度を「減らしたい」が30.4%と高い。

2 在宅時の労働生産性と満足度

在宅時の労働生産性は、在宅勤務時と同じ仕事を出勤して実施した場合と比較した自己評価である。具体的には、担当している仕事の生産性が、出勤して担当する場合と比較して高いか、低いかを在宅勤務者に5段階尺度でたずねている(平均値の算出では「高い」を5点～「低い」を1点として算出)。社員のWLBについては、「仕事や仕事以外の時間の配分や時間の使い方」について、満足度を5段階尺度でたずねている時間配分満足度(平均値の算出では「満足」を5点～「不満」を1点として算出)を使用する。

在宅時の生産性は、出勤時と「同じ(変わらない)」が51.1%を占める。一方、時間配分満足度については、「満足」「どちらかという満足」をあわせて約半数を占める(図2)。

すでに説明したように本稿では、労働生産性の維持とWLBが両立できる在宅勤務のあり方が、持続可能性が高く、企業と社員の両者にとって望ましい働き方であると想定している。そこで、在宅時の労働生産性とWLBを両立できている社員の特徴を分析するために、まず在宅勤務時の生産性と時間配分の満足度を組み合わせた4つの類型(以下「生産性・満足度4類型」と呼ぶ)を作成した。

表3 属性・状況別にみた、在宅勤務の頻度に関する「実態・希望合致3類型」(在宅勤務者)

(単位: %)

		n	計	実態・希望合致	増やしたい	減らしたい
計		753	100.0	49.0	37.6	13.4
男女	男性	638	100.0	49.7	37.0	13.3
	女性	115	100.0	45.2	40.9	13.9
年齢	32～41歳	129	100.0	53.5	36.4	10.1
	42～51歳	265	100.0	49.8	38.1	12.1
	52～61歳	359	100.0	46.8	37.6	15.6
同居の未就学児の有無	あり	99	100.0	55.6	31.3	13.1
	なし	654	100.0	48.0	38.5	13.5
職種	管理職	235	100.0	53.6	36.6	9.8
	企画(経営・商品・営業等)	60	100.0	36.7	45.0	18.3
	人事・総務・経理・広報等	82	100.0	51.2	37.8	11.0
	研究開発・設計・システム開発等	222	100.0	48.6	33.8	17.6
	営業	91	100.0	45.1	40.7	14.3
	一般事務	63	100.0	47.6	42.9	9.5
片道の通勤時間	1時間未満	422	100.0	50.5	33.9	15.6
	1時間～1時間半未満	233	100.0	46.4	41.6	12.0
	1時間半以上	98	100.0	49.0	43.9	7.1
週当たりの実労働時間	40時間以下	221	100.0	44.3	40.7	14.9
	40時間超～50時間	359	100.0	50.4	35.1	14.5
	50時間超	173	100.0	52.0	38.7	9.2
WLB企業 ***	高	243	100.0	55.6	30.9	13.6
	中	439	100.0	48.3	38.0	13.7
	低	71	100.0	31.0	57.7	11.3
WLB管理職	高	162	100.0	55.6	30.9	13.6
	中	443	100.0	48.8	37.2	14.0
	低	148	100.0	42.6	45.9	11.5
本人の仕事マネジメント	高	120	100.0	53.3	40.0	6.7
	中	542	100.0	48.9	36.7	14.4
	低	91	100.0	44.0	39.6	16.5
在宅勤務に対する家族の理解・協力	得られている計	552	100.0	48.0	39.7	12.3
	どちらともいえない	178	100.0	52.8	32.6	14.6
自宅の通信環境 **	整っている計	570	100.0	49.1	38.8	12.1
	どちらともいえない	125	100.0	52.8	36.0	11.2
	整っていない計	56	100.0	41.1	28.6	30.4

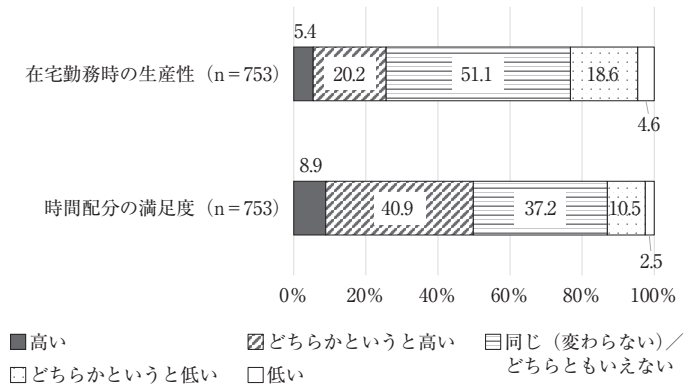
注: 1) 表側の項目それぞれの中での類型間の有意差(表側のタイトルに記載)はカイ二乗検定による検定。***は0.1%水準, **は1%水準で有意。

2) WLB企業(7～35点)は28点以上を「高」、21～28点未満を「中」、21点未満を「低」、WLB管理職(8～40点)は32点以上を「高」、24～32点未満を「中」、24点未満を「低」、本人の仕事マネジメント(14～70点)は56点以上を「高」、42～56点未満を「中」、42点未満を「低」としている。以下同様。

3) 「在宅勤務に対する家族の理解・協力」の「得られている計」は「得られている」と「どちらかという得られている」を、「得られていない計」は「どちらかという得られていない」と「得られていない」を合わせたもの。以下同様。「在宅勤務に対する家族の理解・協力」の「得られていない計」(n=23)はnが少ない(40未満を目安とする)ため結果を表示していない。

4) 自宅の通信環境については「在宅勤務の実施の有無と関係なく、もしご自宅からのオンライン会議に参加する場合に、会議に円滑に参加できる通信環境は整っていますか」とたずねた。「整っている計」は「整っている」と「どちらかという整っている」を、「整っていない計」は「どちらかという整っていない」と「整っていない」を合わせたもの。「わからない」と回答した2名は掲載から除外。以下同様。

図2 在宅勤務時の生産性と時間配分満足度（在宅勤務者）



注：1) 在宅勤務時の生産性は、在宅勤務者に対して、「在宅勤務の時に担当している仕事の生産性は、その仕事を出勤して担当する場合と比較して高いと思いますか、低いと思いますか」という設問に対する回答結果。
2) 時間配分満足度は、「仕事や仕事以外の時間の配分や時間の使い方」について満足か不満かをたずねた結果。これは全体に対する設問だが、在宅勤務者に限定して集計している。

生産性については、在宅勤務時でも出勤時の生産性が維持できている、つまり同等以上であることが重要であると考え、「高い」「どちらかという高い」「同じ（変わらない）」を〈高〉、「どちらかという低い」「低い」を〈低〉として区分した。時間配分満足度については「満足」「どちらかという満足」を〈高〉、「どちらともいえない」「どちらかという不満」「不満」を〈低〉とした⁹⁾。生産性と満足度と両者の〈高〉と〈低〉を組み合わせると、在宅勤務をしている社員753人を「生産性高・満足度高」（298人、39.6%）、「生産性高・満足度低」（280人、37.2%）、「生産性低・満足度高」（77人、10.2%）、「生産性低・満足度低」（98人、13.0%）の4類型に分類した。以下、これら4つの類型間の比較分析を行う。

IV 「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」が両立できている社員の特徴

前述の「生産性・満足度4類型」をもとに、まずは「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」が両立できている「生産性高・満足度高」が、企業や社員にとって望ましい働き方であるかどうかを確認した上で、次に「生産性高・満足度高」の社員の特徴を取り上げる。

1 「生産性・満足度4類型」の分析

まず、在宅時の労働生産性の維持とWLBが両立できている「生産性高・満足度高」が、企業と社員の両者にとって望ましいものであることを、生活全体の満足度、仕事と仕事以外の生活の間の相互の関係、エンゲージメントから確認しておきたい（表4）。それぞれの平均値の算出方法については表4の注記を参照されたい。

生活全体の満足度、仕事と仕事以外相互の好影響、エンゲージメントのいずれについても、「生産性・満足度4類型」のうちの「生産性高・満足度高」が最も高く、他方で「生産性低・満足度低」が最も低い。「生産性低・満足度低」だけでなく、「生産性高・満足度低」も、全項目が「生産性高・満足度高」に比べて有意に低く、企業としては生産性だけを追求して社員の満足度をないがしろにする在宅勤務ではなく、両者が両立できる在宅勤務の実現を目指すべきであることが示唆される。

次に、「生産性高・満足度高」の社員の特徴をみよう（表5）。「生産性高・満足度高」については、①年齢が相対的には若い（32～41歳）、②週当たりの実労働時間が40時間以下である、③企業による支援（WLB企業）が手厚い、④上司による支援（WLB管理職）が手厚い、⑤本人の仕事

表4 「生産性・満足度4類型」別にみた、生活全体の満足度・仕事と仕事以外相互の影響・エンゲージメント（在宅勤務者）

(単位:点)

	n	生活全体の満足度***			仕事での経験の仕事以外の生活への好影響***			仕事以外での経験の仕事への好影響***			エンゲージメント***		
		平均値	「生産性高・時間配分満足高」との差	標準偏差	平均値	「生産性高・時間配分満足高」との差	標準偏差	平均値	「生産性高・時間配分満足高」との差	標準偏差	平均値	「生産性高・時間配分満足高」との差	標準偏差
計	753	3.47	—	0.88	3.48	—	0.82	3.54	—	0.77	9.32	—	2.66
生産性高・満足度高	298	4.02	—	0.62	3.83	—	0.73	3.83	—	0.75	10.39	—	2.47
生産性高・満足度低	280	2.98	-1.04 ↓***	0.72	3.19	-0.63 ↓***	0.74	3.34	-0.49 ↓***	0.67	8.43	-1.96 ↓***	2.44
生産性低・満足度高	77	3.83	-0.19	0.78	3.73	-0.10	0.77	3.66	-0.17	0.84	10.05	-0.33	2.55
生産性低・満足度低	98	2.91	-1.11 ↓***	0.92	3.04	-0.78 ↓***	0.85	3.16	-0.67 ↓***	0.71	8.02	-2.37 ↓***	2.50

注:1)「生活全体の満足度」「仕事での経験の仕事以外の生活への影響」「仕事以外での経験の仕事への影響」「エンゲージメント」それぞれの中での類型間の差(表頭のタイトルに記載)について、***は0.1%水準で有意。

2)「生産性高・満足度高」との差について、***は0.1%水準で有意。

3)仕事や仕事以外の生活を含めた生活全体の満足度(5段階尺度)は「満足」5点～「不満」1点として得点化。

4)仕事での経験の仕事以外の生活への影響、仕事以外での経験の仕事への影響それぞれについて、「良い影響を及ぼすことが多い」をAの意見、「悪い影響を及ぼすことが多い」をBの意見として、どちらに近いかを5段階尺度でたずねた結果を、「Aに近い」5点～「Bに近い」1点として得点化。

5)エンゲージメントについては、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に熱心に取り組んでいる」「仕事をしていると、つい夢中になっている」それぞれについて「当てはまる」～「当てはまらない」(「当てはまる」5点～「当てはまらない」1点として得点化)を5段階尺度でたずねており、これらを足し合わせてエンゲージメントとして得点化(15点から5点;クロンバックの $\alpha=0.85$)。

マネジメントができていて、⑥在宅勤務に対する家族の理解・協力が得られている、⑦自宅の通信環境が整備されている、⑧在宅勤務の頻度が「週4回ぐらい」が多い、⑨在宅勤務の希望頻度では「週4回ぐらい」か「ほぼ毎日」が主で、⑩在宅勤務の頻度と希望頻度では「合致」もしくは実際の頻度を「増やしたい」が多い、といった特徴があげられる。「生産性高・満足度高」の類型に該当する社員は、家族の理解・協力や通信環境のみでなく、企業や上司の支援に加えて、在宅勤務時の働き方に関して自己管理ができていことがわかる。また、実労働時間が短い社員で生産性や満足度が高くなっている。この中には、短時間勤務など時間的な制約のある社員も含まれており、時間制約が効率的な時間活用につながり、生産性の維持・向上に貢献している可能性がある。

ただし、在宅勤務の頻度や希望頻度、頻度と希望の合致状況については、生産性・満足度4類型との因果関係が明確でないことに留意する必要がある。言い換えると、たとえば在宅勤務の頻度や希望頻度が高い社員が「生産性高・満足度高」になっているのか、「生産性高・満足度高」だから在宅勤務の頻度や希望頻度が高くなっているのかが明確ではない。

2 「実態・希望合致3類型」の変化と「生産性・満足度4類型」

在宅勤務の頻度に関する社員の希望に、企業はどのように対応すべきなのか。たとえば社員の希望に応じて在宅勤務の頻度を増やすべきなのか、もしくは減らすべきなのか、つまり社員の在宅勤務の頻度に関する希望を実現できるようにしたほうが良いのか。

上記の点に関して「実態・希望合致3類型」と「生産性・満足度4類型」のクロス集計(表5)を作成したが、前述のとおり因果関係がはっきりしないため、必ずしもこれらの疑問への回答にならない。そこで、第4回調査の在宅勤務者に関して第3回調査における「実態・希望合致3類型」を確認し、第3回からの類型の変化の結果として、第4回で「生産性・満足度4類型」のどこに属するか、また、第3回から第4回にかけて「生産性・満足度4類型」の構成がどのように変化しているのかを分析することで、これらの疑問に対する回答を探りたい。

第4回調査の在宅勤務者は第3回調査にも回答しており、在宅勤務者753人全員について、第3回および第4回の「実態・希望合致3類型」を把握できる。そこで、両者の組み合わせにより、

表 5 属性や働き方の状況別にみた「生産性・満足度 4 類型」(在宅勤務者)

(単位: %)

		n	計	生産性高・ 満足度高	生産性高・ 満足度低	生産性低・ 満足度高	生産性低・ 満足度低	生産性高	満足度高
計	計	753	100.0	39.6	37.2	10.2	13.0	76.8	49.8
男女	男性	638	100.0	38.2	38.7	9.9	13.2	77.0	48.1
	女性	115	100.0	47.0	28.7	12.2	12.2	75.7	59.1
年齢	32~41 歳	129	100.0	48.8	31.0	8.5	11.6	79.8	57.4
	42~51 歳	265	100.0	32.1	40.0	13.6	14.3	72.1	45.7
	52~61 歳	359	100.0	41.8	37.3	8.4	12.5	79.1	50.1
同居の未就学児の有無	あり	99	100.0	40.4	36.4	12.1	11.1	76.8	52.5
	なし	654	100.0	39.4	37.3	9.9	13.3	76.8	49.4
職種	管理職	235	100.0	40.9	35.3	8.9	14.9	76.2	49.8
	企画(経営・商品・営業等)	60	100.0	43.3	45.0	5.0	6.7	88.3	48.3
	人事・総務・経理・広報等	82	100.0	42.7	25.6	11.0	20.7	68.3	53.7
	研究開発・設計・システム開発等	222	100.0	35.1	42.3	9.5	13.1	77.5	44.6
	営業	91	100.0	40.7	37.4	14.3	7.7	78.0	54.9
	一般事務	63	100.0	41.3	33.3	15.9	9.5	74.6	57.1
片道の通勤時間	1 時間未満	422	100.0	37.2	37.2	11.1	14.5	74.4	48.3
	1 時間~1 時間半未満	233	100.0	41.6	36.5	9.4	12.4	78.1	51.1
	1 時間半以上	98	100.0	44.9	38.8	8.2	8.2	83.7	53.1
週当たりの実労働時間	40 時間以下	221	100.0	45.2	36.2	8.6	10.0	81.4	53.8
	40 時間超~50 時間	359	100.0	37.3	38.4	12.5	11.7	75.8	49.9
	50 時間超	173	100.0	37.0	35.8	7.5	19.7	72.8	44.5
WLB 企業***	高	243	100.0	63.4	18.9	13.2	4.5	82.3	76.5
	中	439	100.0	30.3	44.9	8.4	16.4	75.2	38.7
	低	71	100.0	15.5	52.1	11.3	21.1	67.6	26.8
WLB 管理職***	高	162	100.0	66.7	12.3	16.0	4.9	79.0	82.7
	中	443	100.0	34.5	43.6	9.0	12.9	78.1	43.6
	低	148	100.0	25.0	45.3	7.4	22.3	70.3	32.4
本人の仕事 マネジメント***	高	120	100.0	68.3	20.0	10.0	1.7	88.3	78.3
	中	542	100.0	36.7	41.1	10.1	12.0	77.9	46.9
	低	91	100.0	18.7	36.3	11.0	34.1	54.9	29.7
在宅勤務に対する 家族の理解・協力***	得られている計	552	100.0	45.7	31.9	12.0	10.5	77.5	57.6
	どちらともいえない	178	100.0	25.3	53.9	3.4	17.4	79.2	28.7
自宅の通信環境***	整っている計	570	100.0	44.4	33.7	10.2	11.8	78.1	54.6
	どちらともいえない	125	100.0	27.2	53.6	5.6	13.6	80.8	32.8
	整っていない計	56	100.0	19.6	35.7	19.6	25.0	55.4	39.3
在宅勤務の頻度***	月 1~3 回ぐらい	134	100.0	29.1	31.3	18.7	20.9	60.4	47.8
	週 1 回ぐらい	144	100.0	38.9	30.6	13.9	16.7	69.4	52.8
	週 2 回ぐらい	140	100.0	32.1	41.4	10.0	16.4	73.6	42.1
	週 3 回ぐらい	103	100.0	42.7	39.8	7.8	9.7	82.5	50.5
	週 4 回ぐらい	97	100.0	55.7	36.1	4.1	4.1	91.8	59.8
	ほぼ毎日	135	100.0	44.4	44.4	4.4	6.7	88.9	48.9
在宅勤務の希望頻度***	月 1~3 回ぐらい	69	100.0	29.0	15.9	27.5	27.5	44.9	56.5
	週 1 回ぐらい	109	100.0	34.9	27.5	13.8	23.9	62.4	48.6
	週 2 回ぐらい	141	100.0	31.2	39.7	16.3	12.8	70.9	47.5
	週 3 回ぐらい	118	100.0	39.0	40.7	8.5	11.9	79.7	47.5
	週 4 回ぐらい	94	100.0	48.9	37.2	4.3	9.6	86.2	53.2
	ほぼ毎日	208	100.0	48.1	46.6	1.9	3.4	94.7	50.0
在宅勤務頻度の実態・ 希望合致 3 類型***	実態・希望合致	369	100.0	40.7	35.2	12.2	11.9	75.9	52.8
	増やしたい	283	100.0	39.9	43.1	6.0	11.0	83.0	45.9
	減らしたい	101	100.0	34.7	27.7	14.9	22.8	62.4	49.5

注: 1) 表側のそれぞれの項目での類型間の有意差(表側のタイトルに記載)はカイ二乗検定による検定。***は0.1%水準、*は5%水準で有意。

2) 「在宅勤務に対する家族の理解・協力」の「得られていない計」(n=23), 「在宅勤務の希望頻度」の「在宅では勤務したくない」(n=14)はnが少ない(40未満を目安とする)ため、結果を表示していない。

「(第3回, 以下同様) 合致 - (第4回, 以下同様) 合致」(219人, 29.1%), 「合致 - (在宅勤務) 増やしたい」(95人, 12.6%), 「合致 - (在宅勤務) 減らしたい」(25人, 3.3%), 「増やしたい - 合致」(79人, 10.5%), 「増やしたい - 増やしたい」(154人, 20.5%), 「増やしたい - 減らしたい」(16人, 2.1%), 「減らしたい - 合致」(71人, 9.4%), 「減らしたい - 増やしたい」(34人, 4.5%), 「減らしたい - 減らしたい」(60人, 8.0%) という9つの変化パターンを作成した。

まず, 変化パターン別に, 月当たりの在宅勤務の頻度が第3回と第4回でどのように変化したかを確認したのが表6である。「在宅勤務の頻度の現状」は, 第4回すなわち2023年2月時点の在宅勤務の頻度である。また, 「在宅勤務の頻度の変化」の平均値は, 第3回と第4回の頻度の差(第4回の在宅勤務の頻度から第3回のそれを差し引いた平均値)を示している。

在宅勤務の頻度の現状については, 「減らしたい - 減らしたい」で月当たりの在宅勤務が13.87日と最も多く, 次に「合致 - 合致」(12.15日), 「減らしたい - 合致」(11.30日)が続いている。

一定のサンプル数が確保できている変化パターンで, 在宅勤務の頻度の変化をみると, 「合致 - 合致」と「増やしたい - 増やしたい」は各-0.67

日, -0.79日とほとんど変化していない。一方, 「合致 - 増やしたい」は-4.11日と大幅に減少しており, 第3回と第4回の間在宅勤務の運用方針が変更され, 出勤が奨励された可能性も考えられる。また, 「増やしたい - 合致」は+3.75日増加しており, 希望通り日数が増加した結果として, 合致に至ったのではないかと推測される。

最後に表7で, 第3回から第4回にかけての「実態・希望合致3類型」の変化パターン別に, 第4回の「生産性・満足度4類型」の構成, さらにその構成の変化を検討しよう。

「生産性高・満足度高」の割合が比較的高いのは「合致 - 合致」(44.7%)で, 逆に「生産性高・満足度高」の割合が低いのは「増やしたい - 合致」(31.6%)と「減らしたい - 減らしたい」(30.0%)である。それぞれの特徴は下記のようになる。

「合致 - 合致」では, 在宅勤務の実際の頻度と希望頻度が合致している状況が継続していることが, 生産性と時間配分満足度の両者の実現につながっていることが示唆される。この類型では, 「生産性高・満足度高」と「生産性低・満足度高」を合わせた「満足度高」が57.1%と特に高い。なお, 第3回から第4回にかけての構成の変化という面では, 顕著な特徴がみられない。

表6 「実態・希望合致3類型」の変化パターン別にみた, 月当たりの在宅勤務の頻度

(単位: 日)

第3回調査	第4回調査	n	【第4回】(2023年2月現在) 在宅勤務の頻度の現状***			【第4回 - 第3回】 在宅勤務の頻度の変化***		
			平均値	「合致 - 合致」 との差	標準偏差	平均値	「合致 - 合致」 との差	標準偏差
計		753	9.90	—	6.49	-1.20	—	5.18
合致 - 合致		219	12.15	—	7.21	-0.67	—	3.74
合致 - 増やしたい		95	7.58	-4.57 ↓***	5.24	-4.11	-3.44 ↓***	5.64
増やしたい - 合致		79	9.14	-3.01 ↓*	6.17	+3.75	4.42 ↑***	6.52
増やしたい - 増やしたい		154	7.04	-5.11 ↓***	4.64	-0.79	-0.13	3.85
減らしたい - 合致		71	11.30	-0.85	5.91	-2.96	-2.29 ↓***	3.22
減らしたい - 減らしたい		60	13.87	1.72	6.26	-1.43	-0.77	3.59

注: 1) 在宅勤務の頻度は月当たりの日数を選択肢でたずねた結果を「在宅勤務制度は適用されていない」及び「在宅勤務制度が適用されているが, 在宅勤務はしていない」を0日, 「月1~3回ぐらい」を2日, 「週1回ぐらい」を4日, 「週2回ぐらい」を8日, 「週3回ぐらい」を12日, 「週4回ぐらい」を16日, 「ほぼ毎日」を20日として数値化。

2) 「在宅勤務の頻度の変化」, 「在宅勤務の頻度の現状」それぞれの中での類型間の有意差(表頭のタイトルに記載)について, ***は0.1%水準で有意。

3) 「合致 - 合致」との差について, ***は0.1%水準, *は5%水準で有意。

4) 「合致 - 減らしたい」(n=25), 「増やしたい - 減らしたい」(n=16), 「減らしたい - 増やしたい」(n=34)はnが少ない(40未満を目安とする)ため, 結果を表示していない。

表7 「実態・希望合致3類型」の変化パターン別にみた「生産性・満足度4類型」

第3回調査	第4回調査	n	【第4回】(2023年2月現在) 生産性・満足度4類型の現状(%)						n	【第4回(%) - 第3回(%)】 生産性・満足度4類型の変化(ポイント)					
			生産性 高・満 足度高	生産性 高・満 足度低	生産性 低・満 足度高	生産性 低・満 足度低	生産性 高	満足度 高		生産性 高・満 足度高	生産性 高・満 足度低	生産性 低・満 足度高	生産性 低・満 足度低	生産性 高	満足度 高
			計	753	39.6	37.2	10.2	13.0		76.8	49.8	710	+1.0	+0.9	-1.1
合致 - 合致	219	44.7	33.8	12.3	9.1	78.5	57.1	213	-2.4	+2.8	0.0	-0.5	+0.5	-2.3	
合致 - 増やしたい	95	38.9	43.2	6.3	11.6	82.1	45.3	94	-1.1	+4.2	-2.1	-1.1	+3.2	-3.2	
増やしたい - 合致	79	31.6	46.8	10.1	11.4	78.5	41.8	60	-1.7	-3.4	+1.7	+3.4	-5.0	+0.0	
増やしたい - 増やしたい	154	39.6	44.2	5.8	10.4	83.8	45.5	139	-1.4	+5.0	-2.2	-1.4	+3.6	-3.6	
減らしたい - 合致	71	38.0	26.8	14.1	21.1	64.8	52.1	71	+9.8	-7.0	-5.6	+2.8	+2.8	+4.2	
減らしたい - 減らしたい	60	30.0	31.7	10.0	28.3	61.7	40.0	60	+1.7	0.0	-3.3	+1.6	+1.7	-1.7	

注：1) 現状に関するカイ二乗検定による有意差は1%水準。

2) 「合致-減らしたい」(n=25)、「増やしたい-減らしたい」(n=16)、「減らしたい-増やしたい」(n=34)はnが少ない(40未満を目安とする)ため、結果を表示していない。

3) 生産性・満足度4類型の現状は第4回の在宅勤務者、変化は第3回・第4回のいずれも在宅勤務をしている者について。

一方、「増やしたい-合致」は前述のとおり在宅勤務の頻度が増加しており、増加の希望が満たされて合致に至ったと考えられるが、「生産性高・満足度高」が少なく、むしろ「生産性高・満足度低」が多くなっている。また、構成の変化をみると、「生産性高」の類型が5.0ポイント低下している。このように「増やしたい-合致」が、希望が合致したにもかかわらず生産性・時間配分満足度がそれほど高くない結果となっているのは、希望通りになったものの、頻度の高い在宅勤務という新しい働き方に適応しきれないからかもしれない¹⁰⁾。

「減らしたい-減らしたい」は、希望に合致するまで在宅勤務の頻度を減らしきれなかった結果として、「生産性高・満足度高」が低く、「生産性低・満足度低」が高くなっていると解釈できよう。「生産性高」と「満足度高」の割合をみても双方ともに低くなる。ただし、「減らしたい-減らしたい」は、第3回から第4回にかけて「生産性・満足度4類型」の構成はさほど変化していない。つまり、生産性・時間配分満足度の双方に課題を抱えている状況が継続していると解釈できる。

また、「増やしたい-増やしたい」については「生産性高・満足度高」はそれほど低くないが、「生産性高・満足度低」がやや高く、第3回から第4回にかけて5.0ポイント増加していることが注目される。在宅勤務の頻度に関して希望がかな

えられない状況が続くと、時間配分満足度にマイナスの影響を及ぼす可能性が示唆され、在宅勤務の持続可能性の面で不安が残る結果となっている。

変化という面では、「減らしたい-合致」で「生産性高・満足度高」が9.8ポイント増加している一方で、「生産性高・満足度低」(-7.0ポイント)や「生産性低・満足度高」(-5.6ポイント)が減少していることも注目される。「減らしたい-合致」が、元の働き方に戻ったのだと解釈すれば適応の面での課題は少なく、希望の合致がストレートに、生産性や時間配分満足度に好影響を及ぼしている可能性がある。

V 分析結果と今後の課題

本研究では、在宅勤務が一般的な働き方として定着していくための条件として、企業にとっては「在宅時における労働生産性の維持」が、社員にとっては「WLBの実現」(時間配分満足度で測定)が必要条件となると考え、両者が実現できている社員に着目し、両者が実現できている条件を検討した。

第1に、「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」を両立できている社員、つまり「生産性高・満足度高」の類型が、企業と社員の両者にとって望ましいものかを確認するために、①生活全体の満足度、②仕事と仕事以外の生

活相互の好影響, ③エンゲージメントを他の3類型と比較した。その結果, 「生産性高・満足度高」の類型は, ①, ②, ③のすべてが他の類型よりも高いことから, 「生産性高・満足度高」が実現できる在宅勤務の働き方は, 企業だけでなく社員にとっても望ましいことが確認できた。それに比べて「生産性高・満足度低」の類型は, 上記のすべての項目が有意に低くなっており, 企業が在宅時の労働生産性だけを追求し, 社員のWLBをないがしろにすると, 社員の仕事と仕事以外の生活の相互の関係の悪化や社員のエンゲージメントの低下などを通じて, 長期的には在宅勤務の生産性にマイナスの影響を及ぼす可能性が示唆された。

第2に, 「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」を両立できている「生産性高・満足度高」の類型の社員については, 企業(WLB企業)や上司(WLB管理職)による支援が手厚く, 本人の仕事マネジメントがうまくできていること, また, 在宅勤務に対する家族の理解・協力が得られており, 自宅の通信環境も整備されていることなどの特徴が確認できた。つまり, 在宅勤務で「生産性高・満足度高」を実現できている類型の社員は, 家族の理解や通信環境の整備のみでなく, 企業や上司の支援に加えて, 在宅勤務時の働き方に関して自己管理ができている。こうした条件が, 在宅勤務で「生産性高・満足度高」の働き方を実現させていることが確認できた。

第3に, 在宅勤務の頻度の実態と希望がそれぞれ多様であることを踏まえ, 「在宅時における労働生産性の維持」と「WLBの実現」の両立のために, 在宅勤務の頻度に関する社員の希望を実現できるように企業が支援することが望ましいのか, その点を確認するために, 第3回から第4回にかけての「実態・希望合致3類型」の変化パターン別に, 第4回の「生産性・満足度4類型」の構成, さらにはその構成の変化を分析した。その結果, 第3回と第4回の両時点で, 実態と希望が合致している社員では, 「生産性高・満足度高」が多くなる可能性が示唆された。他方, 第3回と第4回の両時点で在宅勤務を「増やしたい」と回答した社員では, 「生産性高・満足度低」が多くなっていった。つまり, 在宅勤務の頻度に関して希

望がかなえられない状況が続くと, WLBすなわち時間配分満足度に対してマイナスの影響を及ぼす可能性があり, 長期的には在宅勤務時の生産性の低下を引き起こすことが想定される。ただし, 在宅勤務を減らしたいという希望がかなった場合には生産性と時間配分満足度の双方に好影響をもたらす一方で, 在宅勤務を増やしたいという希望がかなった場合には, 新しい働き方への適応過程にあるがゆえか, 生産性と時間配分満足度にむしろマイナスの影響がみてとれる。在宅勤務の頻度に関する社員の希望を実現することが望ましいのかという点に関しては, さらに分析が必要と考える。

謝辞 調査の実施にあたっては, 基盤研究(C)「『役割間干渉』の実態と在宅勤務やコロナ禍の影響:仕事と生活の境界管理」(研究代表者:佐藤博樹), ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(共同代表:佐藤博樹・武石恵美子)の個人研究費(佐藤博樹, 松浦民恵), 中央大学の個人研究費(佐藤博樹)を活用させて頂いた。また, 本稿の考察において, 法政大学・雇用システム研究会での議論も参考にさせて頂いた。記してお礼申し上げる。

- 1) 在宅勤務が, 働く人のWLBの向上に貢献する点は「2 先行研究」で紹介する。
- 2) 同僚とのインフォーマル・コミュニケーションが新製品や新サービスに関わる創造性に貢献することを実証的に明らかにした研究(福田 2019)などがある一方, 在宅勤務ではそうしたコミュニケーション機会が減少することが指摘されている(リクルートマネジメントソリューションズ 2020)。
- 3) 総務省「通信利用動向調査」(2022年8月末時点調査:企業規模100人以上対象)によると, テレワーク(うち91.3%が在宅勤務)を導入している企業は5割を超えているものの, 今後導入予定があると回答した企業は減少傾向にある。国土交通省「テレワーク人口実態調査」(2022年10月から11月)では, 雇用型テレワーカー(普段出勤して仕事を行う勤務先とは違う場所で仕事をする者や勤務先に出勤せず自宅その他の場所で仕事をする者)は26.1%で, 2021年度から0.9ポイント減少している。2023年3月に実施された新型コロナウイルス感染症が「5類」へ移行された場合における自社の働き方の変化に関する企業調査(帝国データバンク 2023)によると, 「新型コロナ前と同じ状態とする」が39.1%と4割近くになったが, 同時に新型コロナ前とは働き方が「半分以上異なる」が15.5%(「全く異なる」0.9%, 「8割程度異なる」3.1%, 「半分程度異なる」11.5%)で, 「2割程度異なる」が22.5%となった。今後の働き方に関して, 新型コロナ感染症の拡大期とは異なると考えている企業もかなりの割合となる。
- 4) 脇坂(2022)は, テレワークに関する各種調査の分析結果を紹介している。なお, 本稿で紹介する先行研究では, 在宅勤務やテレワークは同義として用いていることが多い。
- 5) たとえば日本生産性本部(2023b)はこの測定方法を採用している。
- 6) 大久保・NIRA 総合研究開発機構(2023)によると, 2023年3月調査では, テレワーク利用者の週の利用日数は, 5日以

- 上が22%、4日が14%、3日が19%、2日が19%、1日以下が26%となる。2022年12月調査と比較すると5日以上が減少し、1日以下が増加している。
- 7) 第1回調査は、2021年2月に実施し、2019年秋時点を回想して回答してもらうよう依頼した。第2回調査は第1回と同じ月の2021年2月に、第3回調査は2022年2月から3月にかけて、第4回調査は2023年2月に実施し、いずれも基本的に調査時点の状況をたずねている。
- 8) 「WLB企業」は、佐藤・松浦(2022)の表4の「勤務先支援」(希望すれば在宅勤務が認められている等)の7項目(クロンバックの $a=0.78$)の合計得点で、「WLB管理職」は同論文の表3の「上司の行動」(上司は部下の仕事以外の個人的事情を配慮している等)の8項目(同上0.89)の合計得点で、「本人の仕事マネジメント」は同論文の表5の「境界管理」と仕事管理」の13項目に「仕事のパソコンと自分のパソコンを使い分けている」を追加(同上0.73)した合計得点である。
- 9) 労働生産性の場合と同じく、時間配分満足度に関しても「同じ(変わらない)」を〈高〉に分類することも検討したが、在宅勤務では通常、通勤時間がなくなることなどを通じて、時間的ゆとりが増えることが一般的なため、「同じ(変わらない)」は〈低〉に分類した。
- 10) 「増やしたいー合致」では同居家族に未就学児がいる割合が19.2%と全体(12.6%)に比べてやや高い。在宅勤務が増加したことによる変化に対応しきれず、生産性や時間配分満足度に課題を抱えている可能性も考えられる。

参考文献

臼井恵美子・佐藤繭香・松下美帆(2022)「新型コロナウイルス感染症の影響下におけるワーク・ライフ・バランス」『経済研究』第73巻第4号, pp. 358-391.

大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構(2023)「第9回テレワークに関する就業者実態調査(速報)」. <https://www.nira.or.jp/paper/report032304.pdf> (2023年8月31日閲覧)

厚生労働省(2021)「令和3年版労働経済白書」.

佐藤博樹・松浦民恵(2022)「仕事と生活の相互浸透のもとでの『境界管理』」『キャリアデザイン研究』Vol. 18, pp. 5-17.

高見具広・山本雄三(2021)「コロナ禍の在宅勤務による生活時間の変化——『新しい日常生活』」樋口美雄・労働政策研究・研修機構編『コロナ禍における個人と企業の変容——働き方・

生活・格差と支援策』慶應義塾大学出版会, pp. 159-174.

帝国データバンク(2023)『特別企画：新型コロナ「5類」移行時の働き方の変化に関する実態調査』. <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p230408.pdf> (2023年8月31日閲覧)

日本生産性本部(2023a)「テレワークに関する意識調査 結果概要——テレワーカー対象の調査・管理職対象の調査」(2023年5月29日から6月6日調査). <https://www.jpc-net.jp/research/detail/006528.html> (2023年8月31日閲覧)

——(2023b)「第13回働く人の意識に関する調査」(2023年7月調査). <https://www.jpc-net.jp/research/detail/006527.html> (2023年8月31日閲覧)

パーソル総合研究所(2022)「第7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」.

福田政紀(2019)「インフォーマル・コミュニケーションの活発化による従業員の創造性向上に関する実証分析」『立教ビジネスデザイン研究』No. 16, pp. 61-73.

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2021)「テレワークの労務管理等に関する実態調査」(厚生労働省委託事業「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態研究事業」).

森川正之(2020)「コロナ危機下の在宅勤務の生産性——就労者へのサーベイによる分析」RIETI Discussion Paper, 20-J-034.

——(2021)「新型コロナと在宅勤務の生産性——パネルデータ分析」RIETI Discussion Paper, 21-J-041.

リクルートマネジメントソリューションズ(2020)「テレワーク環境下で管理職が不安に感じていることや個々が身に付けておくべきスキルが明らかに テレワーク実態調査 結果を発表(前編)」. <https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000300/> (2023年8月31日閲覧)

脇坂明(2022)「テレワークに関する各種調査」『学習院大学 経済論集』第58巻第4号, pp. 253-274.

さとう・ひろき 東京大学名誉教授。近著に、『多様な人材のマネジメント』(武石恵美子・坂爪洋美との共著, 中央経済社, 2022年)。人的資源管理専攻。

まつうら・たみえ 法政大学キャリアデザイン学部教授。主な著書は『営業職の人材マネジメント——4類型による最適アプローチ』(中央経済社, 2012年)。人的資源管理専攻。