

# ハイブリッドワークにおける 管理職の部下マネジメント

——オンラインでのコミュニケーションにおける  
ビデオのオン・オフに着目して

佐藤 博樹

(東京大学名誉教授)

松浦 民恵

(法政大学教授)

在宅勤務などリモートワークが可能な業務では、今後、リモートワークの頻度や形態が多様化すると同時に、リモートワークと出勤を組み合わせたハイブリッドワーク（以下、HW）が一般化しよう。その理由の1つは、働く人々の多くが、ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方を実現するために、HWを希望していることである。HWを実施している企業では、人材の確保や定着化のために、HWを継続すると同時に、HW下における生産性の維持・上昇に貢献するマネジメント、とりわけ職場の管理職による部下マネジメントの在り方が重要となろう。他方で、筆者らは2023年に、HWを行う部下を持つ特定の企業の管理職等に対してインタビュー調査を行い、部下マネジメントの新しい課題として、①部下のスキルや行動特性に応じた育成や業務遂行の支援、②部下の特性や状況に合わせたオンラインでのコミュニケーション・ツールの活用、③対面の機会の意識的な設定、④オンライン会議におけるビデオ・オフの部下への対応などを明らかにした。本研究においては、これらの課題が、HWで働く部下を持った管理職に広く該当するものであるかどうかを確認するために、HWで働く部下を持った管理職に対してアンケート調査を実施した。アンケート調査では、オンラインでのコミュニケーションにおけるビデオのオン・オフの影響に着目した。アンケート調査の分析では、部下の在宅勤務の頻度と職場全体の生産性に基づいて、管理職がマネジメントしている職場を類型化し、各類型別に管理職が抱える課題と対応策を明らかにする。

## 目次

- I 問題意識
- II 先行研究
- III アンケート調査の概要と〈4類型〉による分析
- IV 分析結果のポイントと得られた示唆

## I 問題意識

在宅勤務などリモートワークが可能な業務では、今後、リモートワークの頻度や形態（在宅、サテライトオフィス、モバイルワーク等）が多様化

すると同時に、リモートワークと出勤を組み合わせたハイブリッドワーク（以下、HW）が一般化しよう<sup>1)</sup>。その理由の1つは、働く人々の多くが、ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方を実現するために、HWを希望していることがある<sup>2)</sup>。HWを実施している企業では、人材の確保や定着化のために、HWを継続すると同時に、HW下における生産性の維持・上昇に貢献するマネジメント、とりわけ職場の管理職による部下マネジメントの在り方が重要となろう。

在宅勤務やHWに関する先行研究は、出勤時

と比較した就業者の労働生産性やワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の実態を明らかにするものが多い<sup>3)</sup>。それに比較して、生産性とWLBの両者の関係に焦点を当てた研究や、HWの部下を持った管理職のマネジメントに関する研究は少ない。こうした研究状況を踏まえ、筆者らは在宅勤務時の生産性とWLBを両立できている社員とそれ以外の社員を比較することで、生産性とWLBの両者に貢献する働き方や管理職のマネジメントの在り方を検討した（佐藤・松浦 2024a）。さらに、HWを行う部下をもつ管理職等へのインタビュー調査<sup>4)</sup>を2023年に実施し、部下マネジメントの新しい課題として、①部下のスキルや行動特性に応じた育成や業務遂行の支援、②部下の特性や状況に合わせたオンラインでのコミュニケーション・ツールの活用、③対面の機会の意識的な設定、④オンライン会議におけるビデオ・オフの部下への対応などを明らかにした（佐藤・松浦 2024b）。

上記のインタビュー調査で明らかにされた課題は、特定企業1社の管理職に対する聞き取りによるものであることから、HWで働く部下を持った管理職に広く該当する課題であるかどうかを確認するために、HWで働く部下を持った管理職（登録モニター）に対してアンケート調査を実施した。なお、インタビュー調査では、管理職に①仕事内容・働き方の現状と課題（マネジメントの悩みなど）、②部下とのコミュニケーション、③自身の働き方や仕事と仕事以外の生活の境界管理、④自身の働き方に関する今後の希望について主にたずねたが、アンケート調査では上記の②に焦点を当てている。また、アンケート調査では、次に紹介する先行研究を踏まえるとともに、オンラインでのコミュニケーションにおけるビデオのオン・オフの影響に着目した。なお、以下でのアンケート調査データの分析では、部下の在宅勤務の頻度と職場全体の生産性に基づいて、管理職がマネジメントしている職場を類型化し、類型別に管理職が抱える課題と対応策を明らかにする。

## II 先行研究

ここでは、HWで働く部下をマネジメントする管理職に関する先行研究を、管理職が直面しているマネジメントの課題を中心に整理する。

第1に、HWで働く部下をマネジメントする管理職は、部下の働きぶりを観察することが難しくなるため、仕事の成果に基づいた部下評価への転換が求められる。つまり、部下の評価では、「勤務時間」や「働きぶり」の評価から「仕事の成果」による評価へ転換することが不可欠となる。また、「仕事の成果」による評価が適切に行われるためには、部下に対して仕事の目標を事前に具体的に提示することが大事になる（Larson, Vroman and Makarius 2020 ; Mabaso and Manuel 2024 ; Bravo-Duarte, Tordera and Rodríguez 2025）。

第2に、部下の働きぶりを直接観察できないため、管理職は、部下の業務遂行に過度に介入するなど、細部にわたって指示を出す「マイクロ・マネジメント」に陥る可能性が高くなる。マイクロ・マネジメントは、部下の仕事における裁量度を低下させ、そのことは部下のモチベーションの低下につながる可能性を高めることにもなる。こうしたマイクロ・マネジメントを回避するために、管理職には、部下との信頼関係に基づいたマネジメントの構築が求められる（De Leede and Kraijenbrink 2014 ; Larson, Vroman and Makarius 2020 ; Bravo-Duarte, Tordera and Rodríguez 2025 ; Gill, Hensvik and Skans 2025）。管理職と部下との間に信頼関係が構築できる場合、管理職は部下に裁量権を与えて業務遂行を安心して任せられる。HW下でも管理職は、部下に対して仕事の目標を明確に提示するだけでなく、業務遂行のプロセスにおいては部下の自己管理能力を前提に自主性を尊重し、同時に何か困ったことがあるときは相談しやすい業務環境を作ることが必要となる。つまり、「信頼」と「監督」のバランスが、部下のモチベーションを高めることを通じて、部下の仕事上のパフォーマンスにプラスに影響すると想定される（田中 2022 ; Mabaso and Manuel 2024 ; Akshaya and Krishnan 2025）。他方で、リモート

環境下での業務遂行に必要な自己管理能力を獲得できていない部下に関しては、管理職は、適切にサポートし、部下の自己管理能力の向上を支援する必要がある (Mabaso and Manuel 2024)。

第3に、HW下では新人などの部下は、先輩や同僚などの働きぶりをみたり、職場でアドバイスを受けたりすることを通じて仕事に必要なスキルを学ぶ機会が制約される。そのため、HWの職場で働く社員は、キャリア開発やスキル向上が難しくなる可能性が高くなる (Yarberry and Sims 2021)。こうした結果、管理職には、HW下の部下育成では対面の場合とは異なる対応が求められる。

第4に、HW下では、オンラインでのコミュニケーションの質と頻度が仕事のパフォーマンスに影響する (狩野・布井 2020; Shockley et al. 2021; Yarberry and Sims 2021; 人が集まる意味を問い直すプロジェクト 2022; Mabaso and Manuel 2024; 林 2024)。そのため、管理職が、1対1の個別セッションやミーティングを通じてメンバー間で目標や進捗を共有することが重要となる。また、HW下では、非公式の知識共有やアイデア交換の機会が少なくなることから、意図しない発想などが生まれる成員間の連携が損なわれる可能性が高くなるリスクも指摘されている。このリスクを軽減するためには、オンラインツールでのコミュニケーションだけでなく、対面でのコミュニケーション機会を、適宜設けることが重要となる。

第5に、オンラインでのコミュニケーションでは、ビデオ・オンでの顔の見えるコミュニケーションがメンバー間の関係性強化のために求められる (田澤 2025)。ビデオ・オンの重要性に関しては、オンライン会議で参加メンバーがビデオ・オフにした場合、合意までに時間がかかり、意思決定の質が悪化することなどが指摘されている (一般社団法人オンラインコミュニケーション協会 2022)。この点は「メディア・リッチネス理論」(Daft and Lengel 1984, 1986)の議論を踏まえると、オンライン会議における画面オフは、最もメディア・リッチネスが高いと考えられている対面コミュニケーションのリッチネスの程度を低下させ、コミュニケーションにおける不確実性、つま

り情報量不足を増大させることになる。

### Ⅲ アンケート調査の概要と〈4類型〉による分析

#### 1 調査の対象と方法

アンケート調査は、登録モニターを利用して「在宅勤務をする部下」<sup>5)</sup>を持つ課長相当の管理職(勤務先の正社員数300人以上)に対して2024年10月に実施した。有効回答は1501人で、分析対象は、部下(休業・休職者を除く)の月当たり在宅勤務日数の平均が0日のサンプルを除いた管理職1338人である。

管理職の性別は、男性が95.0%で大多数を占める。年齢(30~60歳)の構成は、40歳代が30.8%、50歳以上が66.6%で、この両者で97.4%となる。勤務先の業種は、製造業が35.5%、情報通信業が19.3%、金融・保険業が11.5%で、他の業種は10%以下である。勤務先の従業員数(正社員数)は300~999人が20.4%、1000~2999人が21.2%、3000~9999人が22.1%、1万人以上が36.2%となっている。管理職の部下が担当している主要な仕事(複数回答)は、「主任や係長など管理の仕事」が39.2%、「研究開発・設計・システム開発などの仕事」が25.3%で、このほか「一般事務の仕事」(19.4%)、「営業の仕事」(18.8%)、「経営企画・商品企画・営業企画などの仕事」(16.9%)、「人事・総務・経理・広報などの仕事」(16.3%)も2割弱みられる。

なお、登録モニターを利用した調査であるため回答者の代表性という面で、一時点のクロスセクションデータであるため因果関係の検証の面で、分析に制約を伴う。結果の解釈については、この点を踏まえつつ慎重に行う必要がある。

#### 2 〈4類型〉の考え方——部下の在宅勤務日数と職場全体の生産性

HW下においても職場の生産性を維持・上昇させる管理職による部下マネジメントの在り方を明らかにすることが、本研究の関心事の1つである。HW下では部下が在宅勤務をどの程度利用し

ているかによって、管理職に求められるマネジメントの在り方は大きく変わってくると想定される。そこで、部下の在宅勤務の日数と、部下が全員出勤する場合と比較した在宅勤務による職場の生産性の変化という2つの観点から、分析対象となる管理職を〈4類型〉に区分し、それぞれの類型における管理職の部下マネジメントの実態・課題・対応について分析する。

部下の在宅勤務の日数については、月当たりの在宅勤務日数別に該当する部下の人数をたずね、部下1人当たりの平均日数を算出したうえで、月8日未満と月8日以上に区分した。なお、部下1人当たりの在宅勤務日数の平均は月7.6日で、「4日未満」が35.4%、「4日～8日未満」が21.7%、「8日～12日未満」が18.6%、「12日～16日未満」が8.7%、「16日～20日未満」が6.7%、「20日以上」が9.0%である。これによると、完全在宅は少なく、出勤と在宅を組み合わせたハイブリッド型が多いことがわかる。

職場全体の生産性の変化については、部下が全員出勤する場合に比べて、在宅勤務をする部下がいる場合における職場全体の生産性が上がっているか、下がっているかをたずね、その結果によって「大幅に上がっている」「上がっている」「変わらない」と「下がっている」「大幅に下がっている」で区分した。なお、「大幅に上がっている」は0.9%、「上がっている」は14.5%、「変わらない」は59.3%、「下がっている」は22.9%、「大幅に下がっている」は2.5%である。職場全体の生産性の低下（「下がっている」と「大幅に下がる」）を指摘している管理職は4分の1ほどである。

いる」）を指摘している管理職は4分の1ほどである。

部下の在宅勤務の日数と職場全体の生産性の変化に関して、分析可能な管理職の人数も考慮して、前述のとおりそれぞれ2つずつに区分し、両者を組み合わせて〈4類型〉を作成すると、表1のように「8日以上／生産性維持・上昇」が461人（34.5%）、「8日以上／生産性低下」が113人（8.4%）、「8日未満／生産性維持・上昇」が538人（40.2%）、「8日未満／生産性低下」が226人（16.9%）となった。

### 3 HW下の部下のマネジメントに関する管理職からみた課題

筆者らによる2023年のインタビュー調査では、在宅勤務の部下の働きぶりや仕事上の課題などを、管理職がオンラインでの対話やコミュニケーション・ツールによる情報によってしか確認できないことが課題としてあげられ、特に相談や情報開示が苦手な部下に対して、管理職側から意識的に働きかける必要性が示唆された。

本調査でも図1のとおり、回答者計では「部下と気軽にコミュニケーションをとるのが難しい」（54.1%）、「部下の業務の進捗状況を把握しにくい」（41.9%）、「部下の働きぶりの評価が難しい」（34.4%）が上位3位となった。

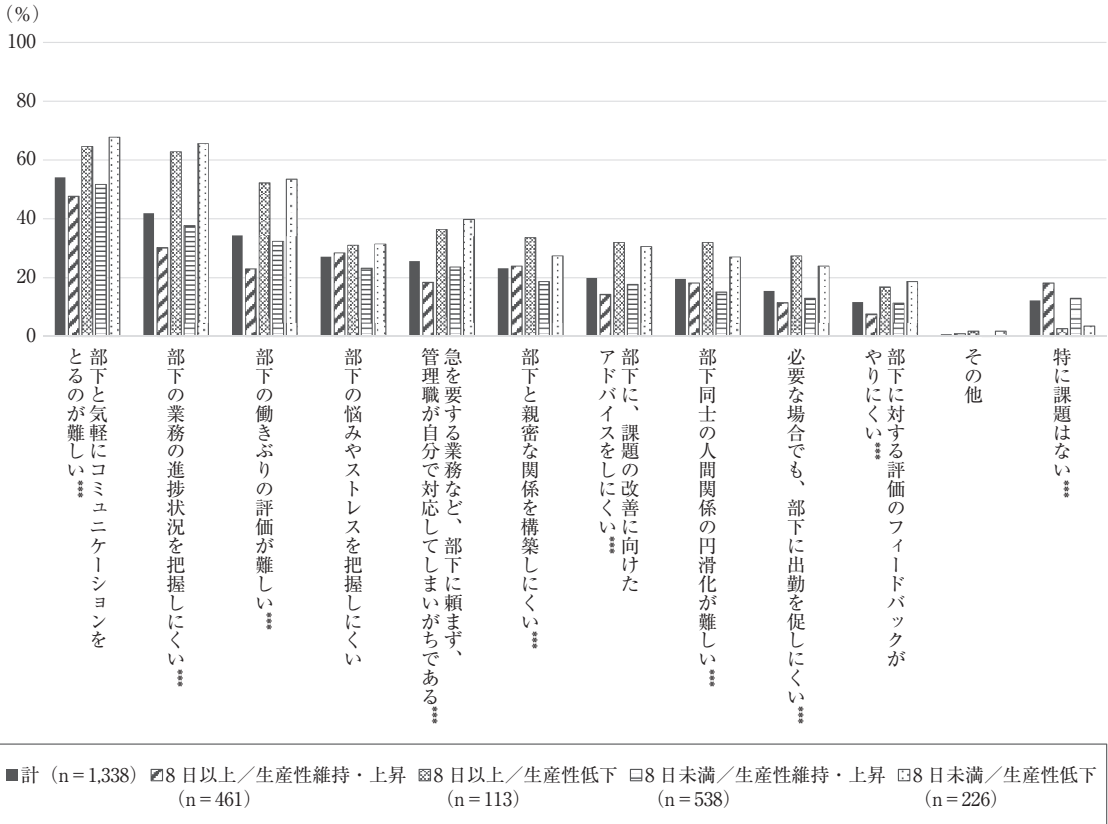
〈4類型〉のうち生産性が低下している2つの類型ではこれらの課題の指摘率が高くなる。在宅勤務が「8日以上」の類型のうちの「生産性維持・上昇」と「生産性低下」を比較すると、「生

表1 部下の在宅勤務日数と、職場全体の生産性の変化による〈4類型〉

計	て大幅に上がっている	上がっている	変わらない	下がっている	て大幅に下がっている	て大幅に上がっている	上がっている	変わらない	下がっている	て大幅に下がっている	
計	1,338	12	194	793	306	33	12	194	793	306	33
20日以上	120	4	27	65	18	6	8日以上／生産性維持・上昇		8日以上／生産性低下		
16日～20日未満	89	2	27	40	18	2	(34.5%) 461		(8.4%) 113		
12日～16日未満	116	2	20	68	24	2					
8日～12日未満	249	1	57	148	42	1	8日未満／生産性維持・上昇		8日未満／生産性低下		
4日～8日未満	290	2	33	186	66	3	(40.2%) 538		(16.9%) 226		
4日未満	474	1	30	286	138	19					

出所：「ハイブリッドワーク下の管理職のマネジメントに関する調査」より筆者らが作成。以下同様。

図1 管理職の立場からみた、部下の在宅勤務の課題（複数回答）



注：類型間の差：\*\*\*は0.1%水準で有意。

産性低下」では、「部下の業務の進捗状況を把握しにくい」と「部下の働きぶりの評価が難しい」の指摘率が、「生産性維持・上昇」よりも30%ポイント程度上回る。

#### 4 オンラインでのコミュニケーションにおけるビデオのオン・オフ

オンラインによるコミュニケーションは、対面に比較して非言語情報が伝わりにくいことが指摘されている。さらにオンラインでビデオがオフになると、当然のことながら非言語情報が全く利用できなくなり、つまりメディア・リッチネスが低下することで、コミュニケーションを阻害する懸念がより大きくなる。オンラインでのビデオ・オフにはこのような課題があるにもかかわらず、筆者らが2023年に実施した前述のインタビュー調査では、ビデオ・オンが徹底されている職場は限定的で、人事評価に関する管理職と部下の個別面

談においてさえ、両者がビデオ・オフで対話している事例が確認された。

本調査でも表2の上段のとおり、回答者計では職場内のオンライン会議で「ほぼ全員がビデオ・オフにしている」が44.6%で、「ビデオ・オンのほうが少ない」(14.9%)も合わせると過半数を占める。〈4類型〉のうちの「8日以上/生産性低下」では「ほぼ全員がビデオ・オフにしている」(54.0%)と「ビデオ・オンのほうが少ない」(17.7%)があわせて7割を超えている。また、表2の下段の管理職との1対1でのオンライン会議(仕事に関する個別指導や相談、1on1や人事考課面談など)をみると、ビデオ・オフにしている部下が多いとする割合が回答者計で20.2%となり、さらに〈4類型〉の「8日以上/生産性低下」ではその比率が37.2%となる。インタビュー調査でみられたビデオ・オフの慣行の浸透が、アンケート調査においても確認できる。

表2 職場でのオンライン会議における部下のオン・オフの現状

(%)

職場内のオンライン会議における、部下のビデオ・オンの程度	n	計	ほぼ全員がビデオ・オンにしている	ビデオ・オンのほうが多い	ビデオ・オンは半分程度	ビデオ・オンのほうが少ない	ほぼ全員がビデオ・オフにしている	職場内のオンライン会議はない
計	1,338	100.0	14.5	9.6	10.2	14.9	44.6	6.3
8日以上/生産性維持・上昇	461	100.0	15.0	7.4	10.8	16.5	46.9	3.5
8日以上/生産性低下	113	100.0	10.6	8.8	4.4	17.7	54.0	4.4
8日未満/生産性維持・上昇	538	100.0	14.7	12.6	10.8	14.1	39.4	8.4
8日未満/生産性低下	226	100.0	15.0	7.1	10.2	11.9	47.8	8.0
管理職との1対1でのオンライン会議（仕事に関する個別指導や相談、1on1や人事考課面談など）でビデオ・オフにしている部下	n	計	そのような部下はいない	1人いる	数名いる	そのような部下が多い	仕事に関する個別指導や相談、1on1や人事考課面談などは全て対面で実施している	
計	1,338	100.0	40.5	4.6	10.5	20.2	24.1	
8日以上/生産性維持・上昇	461	100.0	38.0	6.1	14.3	29.7	11.9	
8日以上/生産性低下	113	100.0	30.1	4.4	15.0	37.2	13.3	
8日未満/生産性維持・上昇	538	100.0	44.1	4.5	8.0	11.0	32.5	
8日未満/生産性低下	226	100.0	42.5	2.2	6.6	14.2	34.5	

注：類型間の差：上段は1%水準で、下段は0.1%水準で有意。

筆者らによる2023年のインタビュー調査では、オンラインミーティングでビデオ・オフが多い理由として、①ビデオのオン・オフに関して社内ルールがないことや、ルールを決めても浸透しなかったこと、②オンラインでのコミュニケーションに慣れないことを理由にビデオ・オフにしている社員がいること、③回線の不安定などを理由にビデオ・オンにしないことを〈マイ・ルール〉（顧客とのミーティングではビデオ・オン）にしてい

る社員がいることなどが指摘されていた。

本調査の表3の上段のデータによると回答者計では「(社内のオンライン会議での)ビデオのオン・オフに関して(勤務先や部門で)ルールも方針もない」が45.8%と最も高く、次に「ビデオのオン・オフは社員の選択に任せるというルールや方針がある」(23.5%)、「原則としてビデオ・オンとするルールや方針がある」(18.9%)、「原則としてビデオ・オフとするルールや方針がある」

表3 オンライン会議におけるビデオのオン・オフのルールや運用

社内のオンライン会議でのビデオのオン・オフに関する、勤務先や部門のルール	n	計	原則としてビデオ・オンとするルールや方針がある	ビデオのオン・オフは社員の選択に任せるというルールや方針がある	原則としてビデオ・オフとするルールや方針がある	ビデオのオン・オフに関してルールも方針もない
計	1,338	100.0	18.9	23.5	11.8	45.8
8日以上/生産性維持・上昇	461	100.0	20.4	29.9	10.4	39.3
8日以上/生産性低下	113	100.0	17.7	27.4	12.4	42.5
8日未満/生産性維持・上昇	538	100.0	19.5	19.9	11.0	49.6
8日未満/生産性低下	226	100.0	15.0	16.8	16.4	51.8
職場内のオンライン会議での部下に対するビデオ・オンの推奨程度	n	計	ビデオ・オンを基本ルールとしている	ビデオ・オンを推奨している	ビデオのオン・オフに関する基本ルールはないし、推奨もしていない	
計	1,338	100.0	13.7	18.2		68.1
8日以上/生産性維持・上昇	461	100.0	10.6	21.7		67.7
8日以上/生産性低下	113	100.0	9.7	15.9		74.3
8日未満/生産性維持・上昇	538	100.0	16.7	17.7		65.6
8日未満/生産性低下	226	100.0	14.6	13.7		71.7

注：類型間の差：上段は0.1%水準で、下段は5%水準で有意。

(11.8%)が続いている。また表3の下段で、職場内でのオンライン会議の際に、管理職が部下に対してどの程度ビデオ・オンを推奨しているかについてたずねた結果をみると、回答者計では「ビデオのオン・オフに関する基本ルールはないし、推奨もしていない」とする割合が68.1%を占め、さらに〈4類型〉の「生産性維持・上昇」の類型に比べて、「生産性低下」の類型のほうが同回答の比率がより高い割合となっている。

次に、部下がビデオ・オフにしていることによるオンライン会議の進行や内容に対するマイナスの影響（ビデオ・オフの部下の有無にかかわらず全員にたずねた）を図2でみると、回答者計では、「部下が発言している際の表情がわからない」（40.7%）と「自分の発言に対する部下の反応がわかりにくい」（39.4%）が僅差で1位と2位となっており、次に「会議に対して当事者意識を欠き、会議参加が形式的になる」（25.9%）と「ビデオ・オンにした場合よりも、形式的な議論に終始しやすい」（14.3%）が続いている。

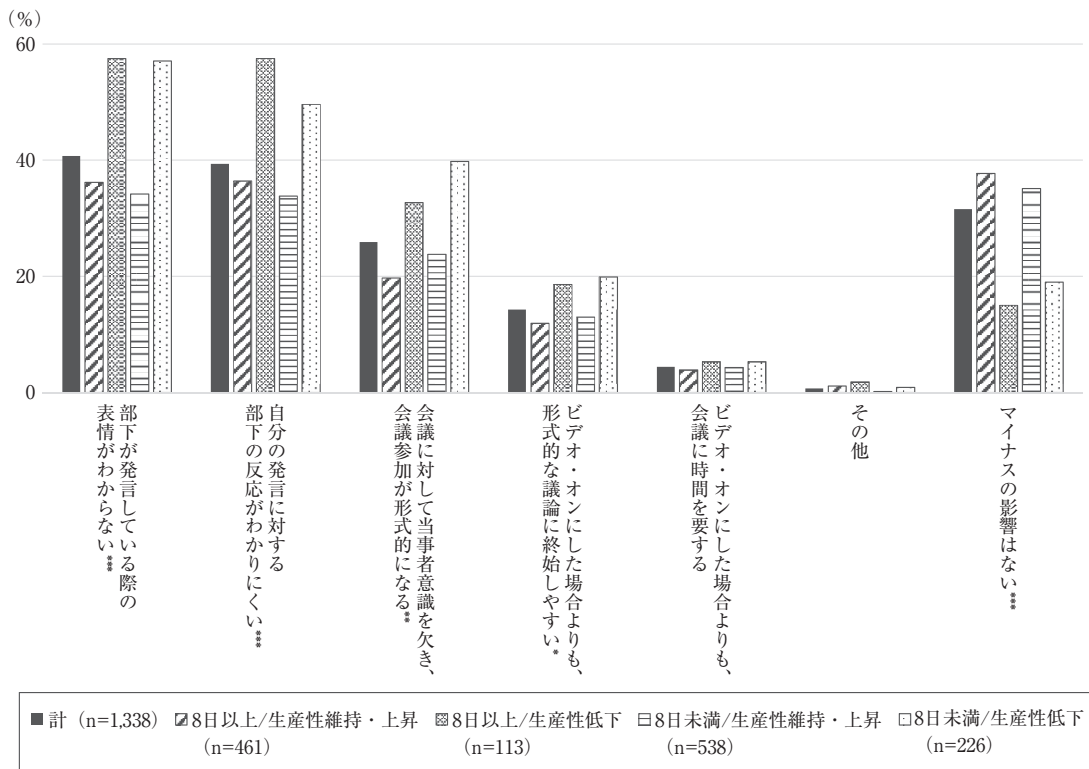
〈4類型〉では、いずれの類型でもマイナスの影響に関する項目の指摘率が高く、管理職の多くがオンライン会議におけるビデオ・オフに関してマイナスの影響を認識していることがうかがえる。中でもとりわけ「生産性低下」の類型ではマイナスの影響の指摘率が高くなり、影響がより深刻であると推測される。

#### 5 〈4類型〉に関する多項ロジスティック回帰分析

最後に、〈4類型〉のそれぞれにおいてどのような部下マネジメントが行われているのかを、〈4類型〉を被説明変数とする多項ロジスティック回帰分析によって明らかにしたい。分析に使用した変数の記述統計量は表4のとおりである。

説明変数としては、在宅勤務をしている部下のマネジメントや育成において、管理職として工夫していること（複数回答）をダミー変数で投入した。工夫として上位にあげられたのは「質問や相談がないか、自分から部下に問いかける」（46.8%）、「部下が出勤する際に自分も出勤した

図2 部下のビデオ・オフによる、オンライン会議の進行や内容に対するマイナスの影響（複数回答）



注：類型間の差：\*\*\*は0.1%水準、\*は5%水準で有意。

表4 多項ロジスティック回帰分析に使用した変数の記述統計量

	n	最小値	最大値	平均値	標準偏差	
在宅勤務日数×生産性〈4類型〉	1,338	1	4	2.40	1.13	
部下のマネジメントや育成上の工夫	質問や相談がないか、自分から部下に問いかけるダミー	1,338	0	1	0.47	0.50
	部下が出勤する際に自分も出勤したり、対面での会議を実施するなど、部下と対面で会える機会をなるべくつくるダミー	1,338	0	1	0.36	0.48
	オンライン会議の録画を認めたり、推奨するダミー	1,338	0	1	0.15	0.35
	仕事の途中で細かく進捗を確認するダミー	1,338	0	1	0.18	0.39
	部下に対して、必要に応じて出勤日数を増やすことを推奨するダミー	1,338	0	1	0.10	0.30
	オンライン会議の途中などに、部下が個人的な事情に対応することを許容するダミー	1,338	0	1	0.25	0.44
	通信環境の問題で、ビデオ・オンができない場合はビデオ・オフを許容するダミー	1,338	0	1	0.18	0.39
	会議や面談においては、極力ビデオ・オンを推奨するダミー	1,338	0	1	0.09	0.28
働き方改革	働き方改革の進捗（点）	1,338	1	5	3.56	0.66
回答者の属性	女性ダミー	1,338	0	1	0.05	0.22
	年齢（歳）	1,338	30	60	51.54	5.42
勤務先の概要	情報通信業ダミー	1,338	0	1	0.19	0.39
	従業員数1000人以上ダミー	1,338	0	1	0.80	0.40
部下の主要な仕事や人数	主任や係長など管理の仕事ダミー	1,338	0	1	0.39	0.49
	経営企画・商品企画・営業企画などの仕事ダミー	1,338	0	1	0.17	0.38
	人事・総務・経理・広報などの仕事ダミー	1,338	0	1	0.16	0.37
	研究開発・設計・システム開発などの仕事ダミー	1,338	0	1	0.25	0.44
	営業の仕事ダミー	1,338	0	1	0.19	0.39
	一般事務の仕事ダミー	1,338	0	1	0.19	0.40
	現業などの仕事ダミー	1,338	0	1	0.24	0.43
	部下の人数計（休業・休職・不明除き）（名）	1,338	1	510	10.03	25.15

注：「部下の主要な仕事」（複数回答）は、職場全体の主要な仕事ではなく、部下の担当している主要な仕事をたずねた結果であるが、職場の仕事内容の代理変数として投入している。複数回答でたずねているため、それぞれの選択肢をダミー変数とした。ただし、「現業などの仕事ダミー」は、「販売・サービスの仕事」「保安・運転の仕事」「生産工程の仕事」「建設・採掘の仕事」「運搬・清掃・包装等の仕事」「その他」のいずれかに回答した場合を1、いずれにも回答していない場合を0としている。

り、対面での会議を実施したりするなど、部下と対面で会える機会をなるべくつくる」(35.7%)、「オンライン会議の途中などに、部下が個人的な事情に対応することを許容する」(25.5%) などである。なお、「会議や面談においては、極力ビデオ・オンを推奨する」は8.5%である<sup>6)</sup>。

また、働き方改革の取り組み（「残業など労働時間の削減が進められている」「業務量に見合った人員が配置されている」「メリハリのある働き方が推奨されている」「社員は、働いた時間ではなく、仕事の成果で評価されている」「多様な働き方をしている社員がいることを前提に、仕事が進められている」）5項目（クロンバックの $\alpha$ は0.715）の回答結果についても、「当てはまる」を5点、「どちらかという当てはまる」を4点、「どちらともいえない」を

3点、「どちらかという当てはまらない」を2点、「当てはまらない」を1点として得点化した平均値を、説明変数として投入した。働き方改革の取り組みを説明変数として取り上げたのは、先行研究においてHW下における部下の評価では、「勤務時間」や「働きぶり」の評価から「仕事の成果」による評価へ転換することが必要となることなどが指摘されていることなどによる。

表5で分析結果をみると、〈4類型〉のうち「生産性維持・上昇」では、「オンライン会議の録画を認めたり、推奨するダミー」（「8日以上／生産性維持・上昇」オッズ比2.724、「8日未満／生産性維持・上昇」オッズ比2.216）、「働き方改革の進捗」（同1.804、同1.491）が共通してプラスに有意となった。つまり、録画というオンライン上の機能

表5 多項ロジスティック回帰分析の結果

		8日以上／生産性維持・上昇		8日以上／生産性低下		8日未満／生産性維持・上昇	
		B	オッズ比	B	オッズ比	B	オッズ比
切片		-2.322		-1.132		-0.824	
部下のマネジメントや育成上の工夫	質問や相談がないか、自分から部下に問いかけるダミー	0.273	1.313	0.462	1.587	0.096	1.101
	部下が出勤する際に自分も出勤したり、対面での会議を実施するなど、部下と対面で会える機会をなるべくつくるダミー	-0.066	0.936	0.082	1.085	-0.176	0.838
	オンライン会議の録画を認めたり、推奨するダミー	1.002	2.724***	0.326	1.385	0.796	2.216**
	仕事の途中でも細かく進捗を確認するダミー	-0.059	0.943	0.544	1.723	0.094	1.098
	部下に対して、必要に応じて出勤日数を増やすことを推奨するダミー	-0.108	0.898	0.832	2.298*	-0.087	0.917
	オンライン会議の途中などに、部下が個人的な事情に対応することを許容するダミー	0.346	1.413	-0.145	0.865	-0.200	0.819
	通信環境の問題で、ビデオ・オンができない場合はビデオ・オフを許容するダミー	0.237	1.267	0.078	1.081	-0.008	0.992
	会議や面談においては、極力ビデオ・オンを推奨するダミー	-0.259	0.772	-0.322	0.725	-0.425	0.654
働き方改革	働き方改革の進捗（点）	0.590	1.804***	-0.013	0.987	0.400	1.491***
回答者の属性	女性ダミー	1.025	2.786*	0.314	1.369	0.317	1.373
	年齢（歳）	0.023	1.023	0.002	1.002	0.016	1.016
勤務先の概要	情報通信業ダミー	1.211	3.358***	0.935	2.546**	-0.038	0.962
	従業員数1000人以上ダミー	-0.224	0.799	0.037	1.038	-0.477	0.621*
部下の主要な仕事や人数	主任や係長など管理の仕事ダミー	-0.755	0.470***	-0.698	0.497**	-0.476	0.621**
	経営企画・商品企画・営業企画などの仕事ダミー	0.068	1.070	0.311	1.364	0.243	1.275
	人事・総務・経理・広報などの仕事ダミー	-0.083	0.921	0.523	1.687	0.319	1.376
	研究開発・設計・システム開発などの仕事ダミー	-0.092	0.912	0.241	1.273	0.072	1.075
	営業の仕事ダミー	-0.553	0.575*	-0.249	0.780	-0.109	0.897
	一般事務の仕事ダミー	-0.312	0.732	0.156	1.168	-0.098	0.907
	現業などの仕事ダミー	-0.112	0.894	-0.047	0.954	0.151	1.163
	部下の人数計（休業・休職・不明除き）（名）	-0.012	0.988*	-0.019	0.981	-0.001	0.999
$\chi^2$ 乗値		235.036***					
自由度		63					
n		1,338					

注：1）参照は「8日未満／生産性低下」。

2）\*\*\*は0.1%水準、\*\*は1%水準、\*は5%水準で有意（網掛けを付した部分）。

を制約せず、むしろ積極的な活用を推奨したり、働き方改革を推進したりすることが、生産性の向上につながっている可能性が示唆される。

〈4類型〉の「8日以上／生産性低下」では、「部下に対して、必要に応じて出勤日数を増やすことを推奨するダミー」のオッズ比が2.298と有意に高くなる。ただし、この結果については、管理職による部下への出勤推奨がマイクロ・マネジメントにつながり、職場全体の生産性の低下につながっているのか、あるいは生産性が低下しているから「必要に応じて」部下への出勤推奨が行わ

れているのか、慎重に解釈する必要がある。前述のとおり、本調査は一時点のクロスセクションデータであることから、こうした因果関係までは検証できない。なお、インタビュー調査では、オンラインでの育成や業務管理に関して問題がある部下の「出勤日数を増やす」対応を行う管理職や、オンラインを前提としてビデオ・オンを徹底する管理職の存在が確認できた（佐藤・松浦 2024b）。

一方、「会議や面談においては、極力ビデオ・オンを推奨するダミー」はどの類型でも有意にならなかった。前述のとおりビデオ・オフの弊害が

多くの管理職から指摘され、メディア・リッチネスが低下しているにもかかわらず、ビデオ・オンの推奨が有意にならないのは、一度浸透してしまったビデオ・オフの慣行を変更することが、職場の管理職のみの取り組みでは困難なことが背景にあることなどが想定されよう<sup>7)</sup>。つまり、ビデオ・オンを推奨してもオンにすることが実際難しい状況に陥ってしまっているために、ビデオ・オンの推奨が有意になっていない可能性が高く、メディア・リッチネスの低下が生産性に影響していないわけではないと考えられる。ちなみに、社内のオンライン会議でビデオ・オンを原則としている勤務先や部門では、管理職が部下に対して「ビデオ・オンを基本ルールとしている」割合が53.0%と多くなることから、オンライン会議においてビデオ・オンを定着させるためには、勤務先や部門の取り組みが大事なことが確認できる。

#### IV 分析結果のポイントと得られた示唆

最後に、これまでの分析結果のポイントと得られた示唆をまとめて、本稿の結びとしたい。

第1に、部下の在宅勤務の日数と、部下が全員出社する場合と比較した在宅勤務による職場の生産性の変化によって作成した〈4類型〉での分析によると、職場全体の生産性が低下している2つのタイプの管理職では、在宅勤務の課題の指摘率が多く、特に「部下の業務の進捗状況を把握しにくい」と「部下の働きぶりの評価が難しい」といった課題の指摘率が高い。

第2に、「8日以上／生産性低下」では「部下に対して、必要に応じて出勤日数を増やすことを推奨するダミー」が有意に高くなる。ただし、この結果は、こうした管理職による部下への出勤推奨が職場全体の生産性低下を引き起こしているのか、あるいは生産性が低下しているからこうしたマネジメントが行われているのか、慎重に解釈する必要がある。この点は、今後の研究課題である。

第3に、職場内のオンライン会議においてビデオ・オンを基本としたり、推奨したりしている管理職は限定的で、ビデオのオン・オフに関してルールや方針がない職場が多く、その結果、円滑

なコミュニケーションが阻害され、管理職の部下マネジメントのみならず、意思決定の質や会議の進行にも悪影響を及ぼしていることが指摘された。このようにビデオ・オフには課題が多いにもかかわらず、ビデオ・オフが多い背景には、勤務先や部門に「ビデオのオン・オフに関してルールも方針もない」ことがある。〈4類型〉のうちの「8日以上／生産性低下」では、職場内のオンライン会議において「ほぼ全員がビデオ・オフにしている」と「ビデオ・オンのほうが少ない」をあわせると7割を超え、管理職との1対1でのオンライン会議においてもビデオ・オフにしている部下が多いとする割合が37.2%となっていた。こうした結果、「8日以上／生産性低下」ではビデオ・オフによるマイナスの影響の指摘率も高くなっている。

第4に、〈4類型〉を分ける要因を明らかにするため、〈4類型〉と管理職の部下マネジメントと勤務先の働き方改革などの関係に関して多項ロジスティック回帰分析を行った。その結果によると、HW下における職場全体の生産性維持・向上のためには、企業による働き方改革の取り組みや、管理職が録画などオンライン上の機能の活用を制約せずむしろ積極的な活用を推奨することの有効性が示唆された。

第5に、オンライン会議におけるビデオ・オフの弊害が、筆者らによる2023年のインタビュー調査や今回の管理職調査でも多く指摘され、メディア・リッチネスが低下しているにもかかわらず、回帰分析ではいずれの類型に関してビデオ・オンの推奨が有意にならなかった。これは、メディア・リッチネスの低下が生産性に影響していないというわけではなく、ビデオ・オンを推奨しても、実際オンにするのが難しい状況に陥ってしまっているために、ビデオ・オンの推奨が有意になっていない可能性が高い。ビデオ・オフの慣行を変更する上では、勤務先や部門による取り組みがポイントとなろう。したがって、HWを導入する際には、ビデオ・オフが慣行化しないよう、企業としてビデオ・オンを当初からルール化するなどの対処が有効かもしれない<sup>8)</sup>。しかしこの点に関してはさらなる分析が必要となろう。

最後に、本研究により、HW 下では、部下とのオンラインでのコミュニケーションにおいて、管理職が新しい課題に直面することがアンケート調査でも確認できた。今後は、こうした新しい課題に対応できるよう、管理職を支援し、育成・登用していくことが企業に求められることになろう。

謝辞 調査の実施にあたっては、基盤研究 (C) (一般)「『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 (課題番号 22K01661)」(研究代表者: 佐藤博樹)を活用させて頂いた。また、執筆に当たっては、2025 年度労働政策研究会議での報告における分科会での議論や、準備委員会からのコメントを参考にさせて頂いた。記してお礼申し上げます。

- 1) 国土交通省 (2024) によると、雇用型テレワーカーは 2019 年から 2021 年にかけて増加傾向にあった。その後 2022 年、2023 年と低下傾向にあるものの、2023 年 (24.8%) でもコロナ禍以前よりは高い水準を維持している。テレワーク実施頻度を見ると、雇用型テレワーカーでは、出社とテレワークを組み合わせる HW が拡大する傾向が確認されている。窪谷 (2024: 1) は、アメリカにおけるテレワークの動向を分析し、「コロナ禍から経済の正常化が進む中で一部企業が完全出社などコロナ禍前の勤務形態に戻す意向を示しているものの、在宅勤務が可能な多くの企業では労働生産性と従業員の満足度をバランスすべく、出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッド勤務が一般的になっている」としている。Barrero, Bloom and Davis (2023) は、完全在宅は出社よりも生産性が低下するが、出社と在宅を組み合わせた HW では生産性の低下は確認できないと HW の優位性を指摘し、Decker, Butler and Meriac (2025) は、HW を完全在宅や完全出社と比較することで、HW は従業員の満足度やエンゲージメントを高める可能性があり、企業にとっても有益であることを実証している。
- 2) Indeed Japan 株式会社 (2025) によると、求人サイト「Indeed」上で、仕事を検索する際に「リモートワーク」に関連するキーワードによる検索割合は、2025 年 3 月時点では検索数全体の 2.2% を占め、コロナ禍前の 2019 年 3 月と比較して 6 年間で 2.9 倍に増加している。これに関して同社は、「2021 年以降、企業の「出社回帰」が進んでいる一方で、求職者の間では、リモートワークができる仕事へのニーズが根強く存在している」と説明している。また、パーソル総合研究所 (2024) によると、正社員のテレワーク実施者では、テレワークを「続けたい」(「続けたい」+「やや続けたい」)とする者の割合は、2022 年以降は 80% 台で、2024 年 7 月調査では 80.9% となる。
- 3) 佐藤・松浦 (2024a) の引用文献を参照されたい。
- 4) インタビュー調査に基づいた分析結果は、日本労務学会第 54 回全国大会 (2024 年 6 月 29 日・30 日、東洋大学) において、佐藤・松浦「ハイブリッドワークにおける管理職のマネジメント——生産性向上と部下育成に向けた対応」として報告している (佐藤・松浦 2024b)。
- 5) 過去 3 カ月以内で月 1 回以上在宅勤務をしている部下がいる管理職を調査対象とした。
- 6) 表 3 (オンライン会議におけるビデオのオン・オフのルールや運用) 上段の、勤務先や部門が「原則としてビデオ・オンとするルールや方針がある」をダミー変数として、説明変数に投入した分析も行ったが、有意にならず、このダミー変数を投入しない分析結果と比較しても、他の説明変数への影響はほとんどなかった。

- 7) テレワークに関するコンサルティングを行う田澤 (2025: 123) は、部下に対して「カメラをオンにすることを強要するとパワハラになるのでは」との管理職からの相談を紹介し、その背景として「会社として、オンラインでの社内会議や面談時の運用ルールが定められていない」ことをあげ、「できれば会社、部署単位でもいいので、オンライン会議では、カメラをオンにすることをルールとする」ことを推奨している。
- 8) Cappelli and Nehme (2025) は、バーチャル会議の非効率性への対応策として、「カメラがオフの時に参加者が集中していないことがわかっているのに、カメラをオンにするか、そうでなければ会議に参加しないというシンプルなルールを設けるとよい。(略) このようなルールは、完全バーチャルで成功している企業の特徴である」(Cappelli and Nehme 2025: 15)、「ミーティングの主催者は『カメラをオンにする』ルールを守らない者に退出を求めるべきだ。重要なルールに対する違反が横行すれば、従業員は他のルールも無視してかまわないようになる。ルールはトップダウンで制定し、組織全階層で実施を徹底しなければならない」(Cappelli and Nehme 2025: 16) ことなどを指摘している。

#### 参考文献

- Indeed Japan 株式会社 (2025) 「リモートワークに関する仕事検索動向を調査」. <https://jp.indeed.com/press/releases/20250422> (2025 年 8 月 31 日最終閲覧)
- 一般社団法人オンラインコミュニケーション協会 (2022) 「【プレスリリース】 オンラインコミュニケーションにおけるビデオ ON とビデオ OFF の影響を検証」. <https://onlinecommunication.jp/340/> (2025 年 8 月 31 日最終閲覧)
- 狩野蘭姫・布井雅人 (2020) 「直接対面とビデオ通話における (1) 日常的コミュニケーションの評価の違い——LINE のビデオ通話機能を用いた検討」『聖京論叢』28 号, pp. 105-116.
- 窪谷浩 (2024) 「米国ではハイブリッド勤務が定着——経営者に求められるハイブリッド勤務を前提とした経営戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』02 (01).
- 国土交通省 (2024) 「令和 5 年度テレワーク人口実態調査——調査結果 (概要)」.
- 佐藤博樹・松浦民恵 (2024a) 「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」『日本労働研究雑誌』No. 763, pp. 63-75.
- (2024b) 「ハイブリッドワークにおける管理職のマネジメント——生産性向上と部下育成に向けた対応」日本労務学会第 54 回全国大会, 東洋大学, 2024 年 6 月 30 日 (日本労務学会第 54 回全国大会研究報告論集).
- 田澤由利 (2025) 「改訂版 テレワーク本質論——企業・働く人・社会が幸せであり続ける「日本型テレワーク」のあり方」幻冬舎.
- 田中秀樹 (2022) 「リモートワークにおける信頼形成と創造的活動」高橋潔・加藤俊彦『リモートワークを科学する I 調査分析編——データで示す日本企業の課題と対策』白桃書房, pp. 113-142.
- パーソル総合研究所 (2024) 「第九回・テレワークに関する調査結果」. <https://rc.persol-group.co.jp/assets/individual/thinktank/assets/telework-survey9.pdf> (2025 年 8 月 31 日最終閲覧)
- 林幹人 (2024) 「テレワークと組織コミュニケーションの課題に関する一考察」『愛知学院大学論叢・経営学研究』33 巻 2 号, pp. 79-87.
- 人が集まる意味を問い直すプロジェクト (2022) 「集まる意味を問い直す リアル/リモートの二項対立を超えて」(Works Report 2022) リクルートワークス研究所.
- Akshaya, R. and Krishnan, J. (2025) "Leadership in Transition:

- Key Leadership Behaviours in Hybrid Work Environment,” *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol. 10, No. 6, pp. 1119-1123.
- Barrero, J. M., Bloom, N. and Davis, S. J. (2023) “The Evolution of Work from Home,” *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 37, No. 4, pp. 23-50.
- Bravo-Duarte, F., Tordera, N. and Rodríguez, I. (2025) “Overcoming Virtual Distance: A Systematic Review of Leadership Competencies for Managing Performance in Telework,” *Frontiers in Organizational Psychology*, Vol. 2, 1499248.
- Cappelli, P. and Nehmeh, R. (2025) “Hybrid Still Isn’t Working,” *HBR*, July – August. (=2025, 友納仁子訳「出社を強制する以外にできること——ハイブリッドワークの限界を見極めよ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2025年10月号, pp. 8-19)
- Daft, R. L. and Lengel, R. H. (1984) “Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, pp. 191-233.
- (1986) “Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design,” *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 554-571.
- Decker, G., Butler, W. P. and Meriac, J. P. (2025) “Best of Both Worlds: The Benefits of Hybrid Work Compared With Remote and In-Person Roles,” *Human Resource Management*, Online Version of Record before inclusion in an issue. First published: 07 August. <https://doi.org/10.1002/hrm.70013> (2025年8月31日最終閲覧)
- De Leede, J. and Kraijenbrink, J. (2014) “The Mediating Role of Trust and Social Cohesion in the Effects of New Ways of Working: A Dutch Case Study,” *Human Resource Management*, *Social Innovation and Technology*, Emerald Group Publishing Ltd., pp. 3-20.
- Gill, A., Hensvik, L. E. and Skans, O. N. (2025) “Why Are Nordic Workers so Remote?: Potential Causes and (Some) Indirect Labor Market Consequences,” *NBER Working Paper*, No. w33581.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R. and Makarius, E. E. (2020) “A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers,” *Harvard Business Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 27-35.
- Mabaso, C. M. and Manuel, N. (2024) “Performance Management Practices in Remote and Hybrid Work Environments: An Exploratory Study,” *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 50, No. 1, pp. 1-13.
- Shockley, K.M., Allen, T.D., Dodd, H. and Waiwood, A.M. (2021) “Remote Worker Communication during COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervisor Expectation-Setting,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 106, No. 10, pp. 1466-1482.
- Yarberry, S. and Sims, C. (2021) “The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees’ Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-empowerment,” *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 23, No. 3, pp. 237-252.

さとう・ひろき 東京大学名誉教授。主著に『多様な人材のマネジメント』（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。主著に『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。