2020 年 12 月 22 日
株式会社リクルートキャリア

新型コロナウイルス禍における働く個人の意識調査

「働くモチベーション」はテレワーク実施前後で変化した？

仕事の「全体像の把握」や「重要性の実感」、「他者からのフィードバック」に 10pt 以上の変化「仕事の意義」や「周囲との関わり」の重要性が高まる

株式会社リクルートキャリア（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：佐藤 学）は、全国の 20～60 代の新型コロナウイルス禍でテレワークをするようになった就業者（※）2,272 名に、仕事に関するアンケートを実施しました。調査期間は 2020 年 9 月 26 日～28 日です。以下、結果の概要をご報告いたします。

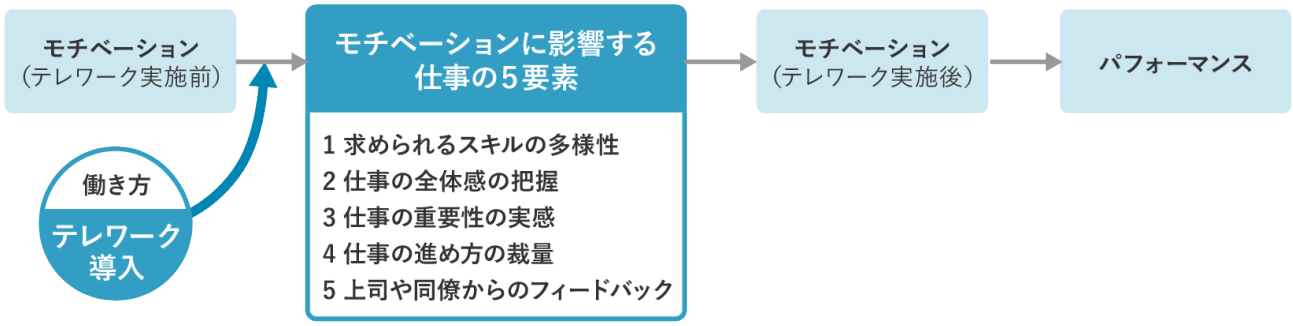
※2020 年 1 月以降にテレワークを実施した人（公務員、パート・アルバイトを除く）

概要

1. **テレワークの開始時期と実施状況**
   新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い 1 月以降にテレワークを実施した人のうち、約 8 割の人が 4 月までにテレワークを開始。調査時点の 9 月末では、約半数が週労働時間の 50%以上の割合でテレワーク実施。

2. **テレワーク実施前後での働くモチベーションの変化**
   テレワークでの実施前後では、「働くモチベーションが低い」と回答した割合が 8.4pt 増加した。テレワーク実施に伴い「チームの仕事が減った」という人に限ると「働くモチベーションが低い」は 14.5pt 増加。

3. **モチベーションに影響する仕事の 5 要素**
   5 要素のうち、「仕事の全体感の把握(－20.0pt)」「仕事の重要性の実感(－13.2pt)」「上司や同僚からのフィードバック(－15.6pt)」は、テレワーク実施前後で大幅にスコアが低下した。一方で、「求められるスキルの多様性(－3.8pt)」および「仕事の進め方の裁量(+1.2pt)」では目立った変化は見られなかった。



4. **解説（HR 統括編集長 藤井 薫）**
   テレワークで低下するモチベーション。原因は個人でなくチーム力。
   問われる仕事の全体性、関わりの質。カギは神輿（みこし） ケーションの深化。

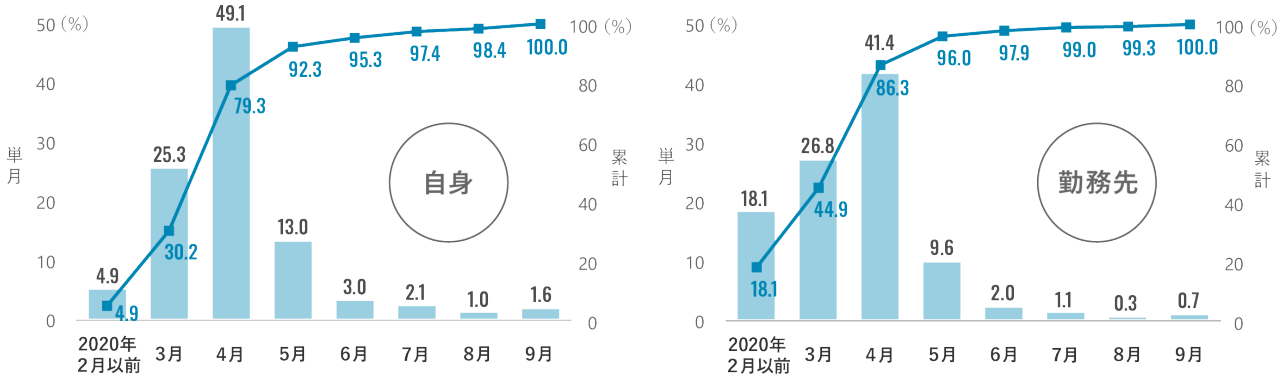
本件に関する
お問合せ先
株式会社リクルートキャリア　広報部　社外広報グループ
TEL：03-3211-7117　　MAIL：kouho@waku-2.com

1．テレワークの開始時期と実施状況

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、約８割が４月までにテレワークを開始。
およそ半数は、週労働時間の 50%以上の割合でテレワーク実施。

回答者の 79.3%が 4 月までにテレワークを開始していることが分かりました。単月では 4 月の 49.1%が最多で、新型コロナウイルス感染症の拡大および４月上旬の緊急事態宣言の発出と符合して、多くの人がテレワークを開始したことが見て取れます。なお、本調査では、回答者個人に限らない勤務先のテレワーク開始時期も質問しています。

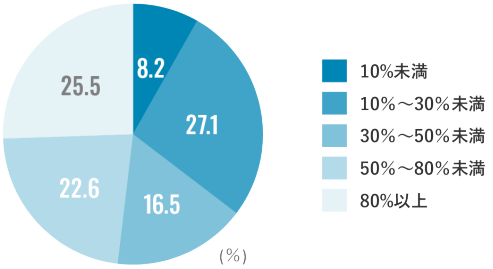
Question いつからテレワークが開始されましたか？ （単一回答　n=2,272）



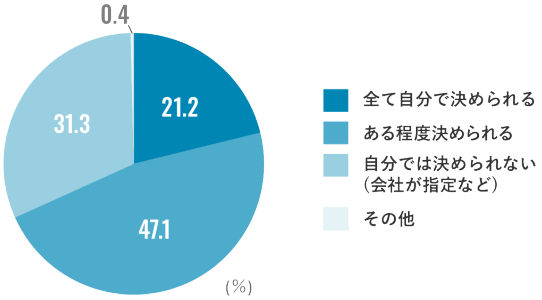
調査実施時点（９月）のテレワークの割合ですが、48.1%の人は週労働時間の 50%以上の割合でテレワークを実施しています。新型コロナウイルス感染症収束の先行きが不透明である中で、依然として多くの人がテレワークで仕事を行っています。一方で、１週間のうちテレワークの割合が「10%～30%未満」の回答が 27.1%と最も高いことからも、テレワークの頻度は個人によってばらつきがあることが分かります。

なお、テレワーク実施の裁量については、「全て自分で決められる」と「ある程度決められる」の合計が約７割で、「自分では決められない（会社が指定など）」が約３割でした。

Question １週間あたりの就業時間における現在のテレワークの割合（単一回答　n=2,272）



Question テレワークをするか否かを自分の裁量で決められるか（単一回答　n=2,272）

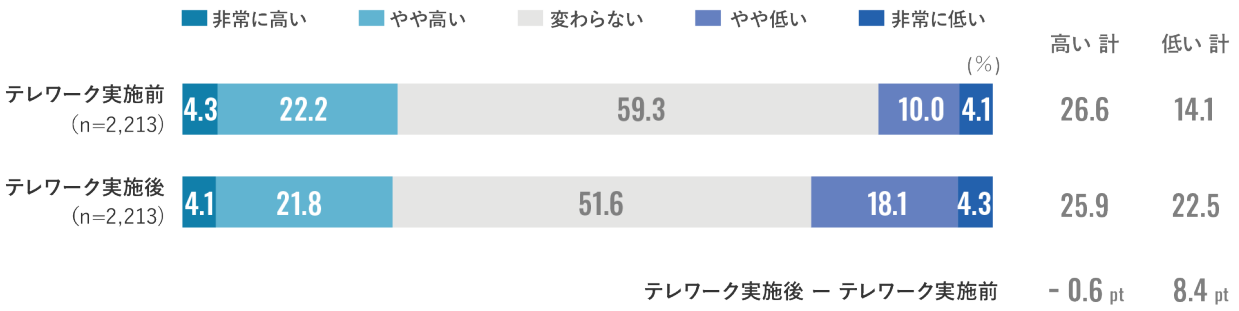


２．テレワーク実施前後での働くモチベーションの変化

テレワークの実施前後で、「働くモチベーションが低い」と回答した割合が 8.4pt 増加。「チームの仕事が減った」という人に限ると 14.5pt の増加。

現在もテレワークを実施している人に、働くモチベーションについて聞きました。テレワーク実施前の働くモチベーションが「やや低い」「非常に低い」の回答は 14.1%であるのに対して、テレワーク実施後の同指標は 22.5%。8.4pt 増加しています。また、モチベーションが高い群（「非常に高い」「やや高い」の合計）の比較では、テレワーク実施前後で－0.6pt と微減でした。

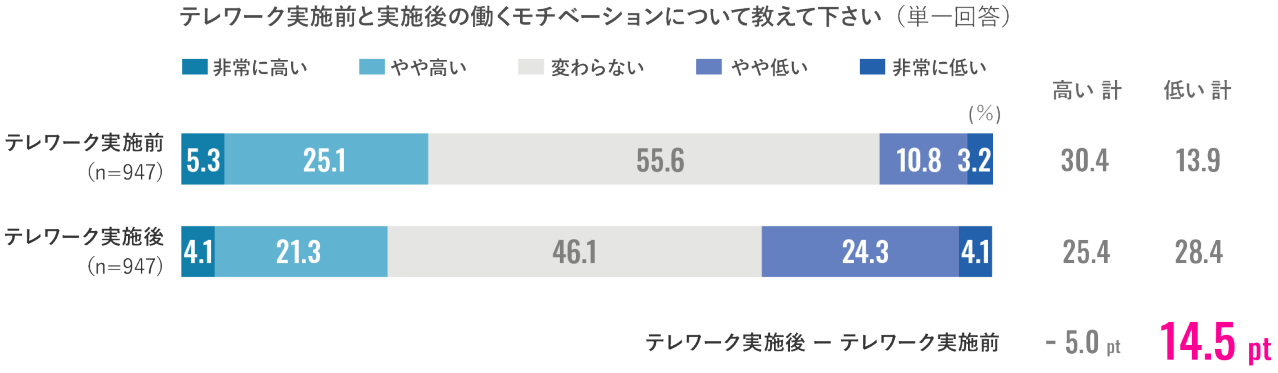
Question テレワーク実施前後の働くモチベーションについて教えて下さい （単一回答）



この傾向は「仕事の仕方の変化」でより顕著に確認することができます。テレワーク実施前に比べて「チームなどの複数人で取り組む仕事」の割合が減った回答者においては、モチベーションが低い群が 14.5pt 増加し、モチベーションが高い群が－5.0pt という結果になりました。

Segment テレワーク実施後に「チームの仕事が減った」人

※ 仕事の仕方について、テレワーク実施前後における各々のチーム・個人の比率(%)を自由記述で回答
テレワーク実施前後を比較し、「チームの仕事が減った」回答群のみを集計



３．モチベーションに影響する仕事の５要素

「技能多様性」および「自律性」はテレワーク実施前後で目立った変化は見られない。
一方で、「タスク完結性」「タスク重要性」「フィードバック」では大幅にスコアが低下。

本調査では、現在もテレワークを実施している人に対し、モチベーションに影響する仕事の５要素について、テレワーク実施前後の状況を確認しました。

「求められるスキルの多様性(技能多様性)」はテレワーク実施前後で－3.8pt、「仕事の進め方の裁量(自律性)」は+1.2pt であり、顕著な変化は見られませんでした。

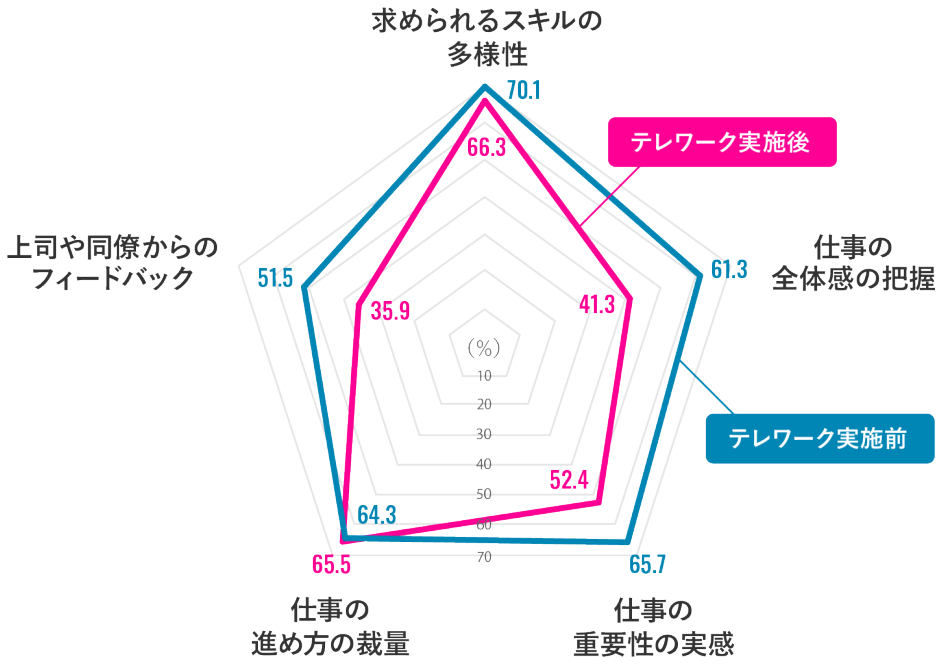
一方、「仕事の全体感の把握（タスク完結性)」の同指標は－20.0pt、「仕事の重要性の実感（タスク重要性)」は－13.2pt、「上司や同僚からのフィードバック（フィードバック)」は－15.6pt と、大幅にスコアが低下していることが分かりました。また、年代別の比較では、20 代の「上司や同僚からのフィードバック」が－19.6pt（テレワーク実施前：61.6%、テレワーク実施後：42.1%）と、全体よりもスコアが低下していることが分かりました。

Question **モチベーションに影響する仕事の５要素の状況　－テレワーク実施前後の比較－**

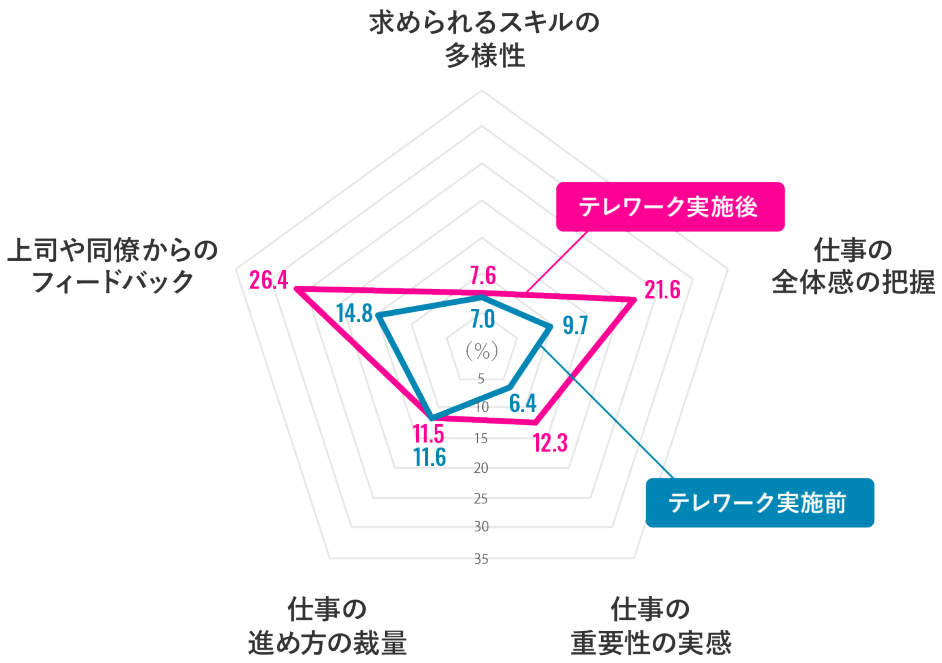
（単一回答マトリクス　n=2,213）

※ ５つの要素それぞれに対し、自身の仕事に当てはまる度合いを以下の選択肢から回答
※ (1)とてもそう思う、(2)そう思う、(3)どちらとも言えない、(4)そう思わない、(5)全くそう思わない
※ (1)(2)の合計を当てはまる度合いが「高い」、(4)(5) の合計を当てはまる度合いが「低い」として集計

当てはまる度合いが「高い」



当てはまる度合いが「低い」



■ テレワークのやりにくさや抵抗に関するフリーコメント

・顔も知らない相手と仕事をすることに少し抵抗を感じる（愛知／36 歳）

・相手の仕事の進捗状況が分かりづらい（神奈川／29 歳）

・チームの人がどんな働き方をしているか分かりにくい（神奈川／42 歳）

・コミュニケーションがとりづらい、相手の反応が分かりづらい。評価されていないと感じる。貢献できていないと感じる（神奈川／48 歳）

・全体の進捗が分からないことがある（神奈川／53 歳）

・仕事の全体像が分かりにくくなった（愛知／48 歳）

・進捗確認がしづらいし、意見交換の時間が限られること（静岡／39 歳）

・チームワークや仕事間の他愛のない会話がしづらくなった（千葉／41 歳）

・耳から入る情報量が少なくなった（大阪／59 歳）

・コミュニケーションギャップが発生する可能性が高くなり、効率性が下がる（東京／46 歳）

・情報共有の仕方が難しいと感じる。他の人の様子が分からずどのような対応をしたらいいか戸惑う。仕事の進め方としては、テレワークでないほうが良いと感じることが多い（東京／36 歳）

・グループ内のメンバーの状況が把握できない。ちょっとした判断が必要な時、リアルなら同じ見解か隣の席の人に軽く聞けるのに、テレワークだとわざわざチャットやメール等で聞くのも気が引けるので独断で進めることが多く不安になる（東京／50 歳）

・会議での発言や対面でのコミュニケーションが減少し、まわりの仕事状況が分かりづらくなった（兵庫／25 歳）

テレワークの導入によって、仕事を介したインタラクティブな情報のやりとりが棄損されたことが、モチベーション低下に影響していると考えられます。テレワークが始まったことで、やりにくさや抵抗を感じたことについて聞いたフリーコメントでは、「仕事の全体像が分かりにくくなった」「チームの人がどんな働き方をしているか分かりにくい」という回答が見られました。

また、テレワーク実施前後での仕事の仕方を比較して「個人で取り組む仕事が減った」および「比率は変わらない」と回答した人たちには、「モチベーションに影響する仕事の５要素」の指標に大きな変化が見られませんでした。このことからも、テレワークの導入に起因するチームの仕事や周囲との協働の減少が、モチベーションの低下につながっている可能性が示唆されます。

今後もテレワークの継続が想定されます。仕事環境の変化によって、情報の流れやコミュニケーションはどう変化するか、働く個人の認知はどのような影響を受けるかについて検討したうえで、職務設計やチームビルディングが必要であると言えるでしょう。

参考）本調査の「モチベーションに影響する仕事の５要素」と「職務特性[1]」の関係

	モチベーションに影響する仕事の５要素	職務特性
1	求められるスキルの多様性	技能多様性
2	仕事の全体感の把握	タスク完結性
3	仕事の重要性の実感	タスク重要性
4	仕事の進め方の裁量	自律性
5	上司や同僚からのフィードバック	フィードバック

[1] Hackman, R. and Oldham, G. 1980, Work Redesign, MA: Addison-Wesley
ハックマンとオルダム職務特性研究：やる気に影響を及ぼす５つの仕事の要素

４．解説（HR 統括編集長 藤井 薫）

テレワークで低下するモチベーション。原因は個人でなくチーム力。
問われる仕事の全体性、関わりの質。カギは 神輿（みこし） ケーションの深化。

コロナ禍によるテレワークの浸透で、「働く個人のモチベーション」は、どう変化したのか？　まず点検したいのは、変化の前提となる「テレワークの浸透度合いと実施の割合」です。調査では、2 月時点でわずか 5 %だった状態から 4 月までに約 8 割の人が急速にテレワークを開始したこと。1 週間のうちテレワークの頻度が 10%未満の人もいれば、80%の人も混在していること。テレワークを自分の裁量で決められる人が約 7 割、決められない人が約 3 割いること。その実態が明らかになりました。そこで見えてきたのは、テレワークの【急速浸透】【頻度のばらつき】【裁量権の二極化】です。

いち早くテレワークを開始し、自分のリズムに合った頻度で、自分の裁量で仕事を進められる人と、いち早くテレワークを開始せざるを得ず、自分のリズムに合った頻度ではなく、自分の裁量で仕事を進められない人。仕事の大半がオンラインで完結している人と、逆に大半がリアルに出社している人。そうした働く一人一人の仕事のリズムのばらつきと裁量権の二極化が、職場の上司や同僚との間、顧客との間で混在しているのが、テレワークが浸透する今の職場の実態と言えるでしょう。

こうしたテレワークの【急速浸透】【頻度のばらつき】【裁量権の二極化】は、働く個人のモチベーションにどんな影響をもたらしているのか。調査から見えてきたのは、テレワーク下での【仕事の全体像の欠落】【仕事の意義の喪失】【職場での気兼ねない対話の減少】でした。回答者の静かなる悲鳴がそれを表しています。

「仕事の全体像が分かりにくくなった」「相手の反応が分かりづらい。評価されていないと感じる。貢献できていないと感じる」「チームワークや仕事間の他愛のない会話がしづらくなった」…。

実際、モチベーションに影響する仕事の 5 要素（※）の中で、「仕事の全体感の把握」「仕事の進め方の裁量」「上司や同僚からのフィードバック」の項目がテレワーク前後で大幅な低下を示しました。特に20代の「フィードバック」の項目が大幅に低下していたのは見逃せません。これはテレワーク環境下で、新しい職場に参加する中途入社者、異動者、プロジェクト参加者、初めての顧客関係を担う者にとっても、同様のモチベーション低下をもたらすと考えられます。

今回、スコアの低下が明らかになった 3 つの項目（「仕事の全体感の把握」「仕事の重要性の実感」「上司や同僚からのフィードバック」）は、職場全体の構成員全員で高めなければならない項目です。テレワークの【急速浸透】【頻度のばらつき】【裁量権の二極化】の中でも、構成員全員で、「あるべき姿・意義」に向かって、一人一人が離れていても全体像を体感し、リズムをあわせて一致団結して前進する。まるで 神輿（みこし） を担ぐような、「神輿（みこし） ケーション」とも言うべき組織協働力の高いコミュニケーションの重要性を想起させます。今後もリモートワークが浸透する多くの企業・職場・プロジェクトにとって、こうした「神輿（みこし） ケーション」の深化は、働く個人のモチベーション低下を回避するだけでなく、職場全体のモチベーションとパフォーマンスを上げるカギとなるでしょう。

※ハックマンとオルダム職務特性研究：やる気に影響を及ぼす 5 つの仕事の要素。
(1)技能多様性（求められるスキルの多様さ）、(2)タスク完結性（仕事の全体感の把握）、(3)タスク重要性（仕事の重要性の実感）、(4)自律性（仕事の進め方の裁量）、(5)フィードバック（上司や同僚からのフィードバック）。

藤井 薫（ふじい・かおる）

株式会社リクルートキャリア
HR*統括編集長

プロフィール（略歴） 1988 年、リクルート（現 株式会社リクルートホールディングス）に入社。以来、人と組織、テクノロジーと事業、今と未来の編集に従事。『B-ing』、『TECH B-ing』、『Digital B-ing（現『リクナビ NEXT』）』、『Works』、『Tech 総研』の編集、商品企画を担当。TECH B-ing 編集長、Tech 総研編集長、アントレ編集長・ゼネラルマネジャーを歴任。 2016 年、リクナビ NEXT 編集長に就任（現職）、2019 年には HR 統括編集長を兼任（現職）。

＊HR=Human Resources（人的資源・人材）

調査概要

実施期間：2020 年 9 月 26 日(土)～2020 年 9 月 28 日(月)
調査対象：企業に勤める正規の従業員で 2020 年 1 月以降にテレワークを実施した人
回答数　：2,272 名
調査方式：インターネット調査

調査結果の注意点

%を表示する際に小数点第 2 位で四捨五入しているため、単一回答の合計値が 100%に一致しない場合があります。

差分の算出には小数点第 2 位を四捨五入する前の数値を用いており、表示されている％で差分を算出した際、数値が一致しない場合があります。

回答者属性

年代	（%）
20代	16.8
30代	33.6
└30代前半	16.8
└30代後半	16.8
40代	33.2
└40代前半	16.8
└40代後半	16.4
50～60代	16.4

地域	
北海道	1.9
東北地方	2.1
関東地方	58.2
中部地方	12.3
近畿地方	16.2
中国地方	3.1
四国地方	1.1
九州地方	5.1

未既婚	
未婚	47.1
既婚	52.9

子供の有無	
子供なし	59.6
子供あり	40.4

個人年収	
200万未満	3.1
200～400万未満	23.2
400～600万未満	30.5
600～800万未満	15.2
800～1000万未満	6.6
1000～1200万未満	3.0
1200～1500万未満	1.6
1500～2000万未満	0.7
2000万円以上	0.4
わからない	3.6
無回答	12.2

職種（主業務）	
営業	17.7
事務	23.0
企画・宣伝	5.1
国際業務	1.1
経理・会計	6.1
総務・人事	8.2
法務・知財	1.0
販売・サービス	3.7
開発・研究	6.3
クリエイティブ関連	1.5
編集・記者	0.3
ITエンジニア	11.8
機械・電気・化学系エンジニア	4.5
建築・土木系エンジニア	2.1
データサイエンティスト等のデータ分析・活用	0.4
デジタル領域のエンジニア	0.1
コンサルタント関連	0.9
その他のエンジニア・技術職	2.4
その他	3.8

業種（複数回答）	
農林・水産・鉱業	0.2
建設・工事業	4.8
食品	2.9
繊維	1.0
化学	2.1
石油・ガラス・ゴム・紙・セラミック	1.1
医薬品	2.6
化粧品	1.1
鉄鋼・非鉄金属・金属	1.5
機械・プラント・エンジニアリング	2.5
電機・電子・OA関連・精密機器	3.7
家電・AV機器・ゲーム機器	1.5
半導体・電子・電気部品	1.8
その他の電気機械器具製造業	1.2
自動車・鉄道・航空機等製造・同部品製造	4.6
精密機械器具製造業	0.4
印刷関連	0.7
その他の製造業	4.7
商社	5.5
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア・DIY・生活協同組合	0.8
専門店	0.6
銀行・信用金庫・信用組合・労働金庫	2.9
生命保険・損害保険	4.4
証券	0.7
その他金融(投資業・ベンチャーキャピタル・消費者金融等)	1.2
通信	2.2
放送業	0.5
情報サービス（ソフトウェア・情報処理・修理等）	13.5
インターネット付随サービス業	1.7
映像・音声・文字情報制作業(各種コンテンツ等制作・新聞・出版)	0.9
不動産	2.8
鉄道・道路旅客運送・海運・航空・その他の運輸業	3.2
道路貨物運送業	0.7
倉庫業	0.9
旅行業および運輸に付帯するサービス業	1.8
電力・ガス・水道・エネルギー	1.1
飲食店	0.6
旅館・ホテル・レジャー	1.1
医療・福祉	2.3
教育・学習支援（各種学校・塾・予備校等）	3.1
物品賃貸業	0.2
人材関連（派遣・斡旋等）	1.9
専門サービス業（法律事務所・税務事務所・デザイン業・広告制作業等）	3.4
その他のサービス業（理美容・自動車整備・廃棄物処理・各種修理・共同組合・経済団体等）	3.4
官公庁	0.5
各種団体	1.2
その他	3.7