

# 中小企業のテレワーカーの 職務満足と心理変数

山 本 聡  
(東 洋 大 学)  
経 営 学 部 教 授



## < 要 旨 >

新型コロナ禍を契機として、日本社会ではテレワークが急激に普及した。しかし、中小企業のテレワークの実施率は大企業に比べて低く、政策的課題にもなっている。テレワークの普及の基盤になるのはテレワーカーの職務満足である。そのため、テレワーカーの職務満足がどのように決定されるのか、企業規模がどのような影響を与えるのか、が意義ある問いとなる。本論文ではバーンアウト、個人主義、職務自律性、社会的孤独感といった心理変数、上司の信頼・支援、上司・同僚の支え、業務支援、ICT設備の充実に関する主観的評価の変数を用いて、上記の問いに回答する。テレワーカーとしての営業系社員を対象にしたオンライン調査を実施し、回答者1156人を所属企業ごとに、小企業、中企業、大企業の三つのサブサンプルに区分する。その上で、職務満足および各変数の平均値に関して、一元配置分散分析と多重比較検定を行った。また、順序ロジットモデルを用いて、職務満足の決定要因を推計した。結果は以下のようになる。第一に、中企業、小企業のテレワーカーはテレワークに関する上司の信頼や支援を低く評価している。同時に、大企業に比べて、中企業、小企業のテレワーカーは自社のICT設備の充実度合いを低く評価している。加えて、大企業あるいは中企業のテレワーカーは自身の個人主義（価値）や情動的孤独感、上司の信頼や上司の支援に対する主観的評価が職務満足に有意な影響を与えている。一方、小企業ではそうした関係は見出せない。すなわち、本論文の分析結果からは、企業規模によって、テレワーカーの職務満足の決定要因が異なることが示されている。また、中小企業、特に小企業における有用なテレワーク・マネジメントの不在も示唆されている。そのため、中小企業のテレワーカーの職務満足の決定要因をさらに解明し、その知見を中小企業におけるテレワーク・マネジメントにフィードバックさせる必要があると言えるだろう。

- |                   |              |
|-------------------|--------------|
| 1. 問題意識           | 4. 分析結果と解釈   |
| 2. 先行研究のレビューと仮説構築 | 5. 結論と残された課題 |
| 3. 方法             |              |

## 1. 問題意識

2019年12月から始まったとされる新型コロナウイルスの感染拡大（以下、新型コロナ禍）は社会に幾つもの変化をもたらした。新型コロナウイルスは飛沫感染や接触感染を主たる感染経路としている。そのため、感染拡大防止を目的として、ヒトとヒトとがお互いに距離をとり、接触しないことが強く求められるようになった。その結果、中国、アメリカ、イギリスなど多くの国々ではヒトとヒトとを「対面」させないために、ロック・ダウン（都市封鎖）が行われた。日本でも2020年4月7日に新型コロナウイルス感染症に関する緊急事態宣言が発出され、不要不急の外出自粛が要請された。その後、緊急事態宣言は東京都だけでも2021年1月、2021年4月、2021年7月に再発出されている。こうした中で、世界各国あるいは日本企業における従業員の新たな働き方として、「テレワーク」に注目が集まるようになった。Mann and Holdsworth (2003) では、テレワークを「自社オフィスや自社工場から遠く離れた場所で、従業員が新技術を用いて、同僚と非対面コミュニケーションを取りながら働くこと」と説明している。新型コロナ禍ではテレワークの主たる要素である「非対面コミュニケーション」が強く求められたのだと言える。実際、総務省「令和3年 通信利用動向調査」によれば、日本企業

のテレワーク実施率は2019年20.2%に対し、新型コロナ禍以降の2020年47.5%、2021年51.9%と急伸している。種々の資料から世界的にも同様の傾向が示されている。

元来、日本企業ではオフィスワークが主流とされてきた。同時に、オフィスワークには様々な問題が介在することも指摘されてきた。例えば、郊外から都心部への長距離通勤や通勤ラッシュは従業員のストレスの温床とされてきた。こうした問題に対応するために、日本企業や日本政府は新型コロナ禍以前から、テレワークに着目し、その普及を図ってきた歴史がある。品田 (2002) では1980年代半ばから、日本企業によるテレワーク実験が行われてきたと指摘している。この背景には情報通信技術 (ICT) の発展がある。また、総務省や国土交通省では、新型コロナ禍以前から、テレワークの普及に関する様々な施策を展開してきた。その上で、テレワークは日本企業における「働き方改革」や「夫婦共働きによる仕事と育児の両立」といった文脈からも取り上げられ、その必要性が叫ばれてきたのである (森川、2018)。ただし、新型コロナ禍以前の日本企業は総じてテレワーク実施に懐疑的だった (品田、2002)。実際、日本企業のテレワーク実施の阻害要因はテレワーク研究の主たるトピックの一つになっている

(品田、2002；スピックス、2003)。そこでは、ICT設備や社内制度の未整備に加え、テレワーカーの不満足がテレワークの普及を阻む要因として、指摘されている。さらに、中小企業は大企業に比べて、ICT対応が遅れており、テレワークの実施にも消極的だった(通堂、2015)。こうした傾向は、新型コロナ禍においても同様だとされている。例えば、東京都商工会議所は2020年5月以降、「中小企業のテレワーク実施状況に関する調査」を継続している。そこでは、どの時点でも一貫して、「企業規模が小さい企業ほどテレワークの実施率が低い」という調査結果が示されている。また、日本政府や東京都などの自治体は新型コロナ禍以前から、中小企業のテレワーク実施を支援してきた。こうした中小企業支援策の存在は、中小企業のテレワーク実施率が低迷してきたことの裏返しでもある。

上記を踏まえ、本論文ではテレワークに従事する従業員(以下、テレワーカー)の職務満足(Job Satisfaction)に着目する。企業は人的資源としての従業員の集合体であり、従業員の「職務満足」と企業経営は密接に関わる。どのような職場環境でどのように働いているかが、職務満足の先行要因になる。テレワークとは職場環境や働き方そのものである。それらが意にそぐわぬものであれば、テレワーカーには職務上のストレス症状であるバーンアウト(Burn out)が生じる。職務満足の低下は心理学における幸福感(Well-being)の低下という結果をもたらすことになる。テレワーカーは幸福感を消失し、身体的・心理的な健康をも損なうことになる。そうした負の事象が生じれば、当該企業の経営

業績は損なわれることになるし、テレワークの継続も躊躇されることになるだろう。

それでは、テレワーカーの職務満足の決定要因とは何なのだろうか。これが本論文の第一の問いである。また、日本企業の99.7%は中小企業であり、日本人の大多数は中小企業で働いている。そのため、中小企業のテレワークの実施率を高めることは、日本全体におけるテレワークの普及促進とおおよそ同義になる。中小企業と大企業の企業規模の差はテレワーカーの職務満足にどのような影響を与えるのだろうか。これが本論文の第二の問いになる。これら二つの問いは中小企業経営や中小企業政策の観点からも意義あるものだと言える。本論文ではまず、テレワーカーの職務満足に関する国内外の先行研究をレビューする。そして、テレワーカーの職務満足のメカニズムを解明するために、どのような心理変数が用いられてきたのかを整理する。加えて、日本企業のテレワーカーに対するオンラインの質問紙調査(以下、オンライン調査)から、彼等の職務満足、バーンアウト、心理変数、家庭環境、組織変数を測定し、分析することで、上記の①と②の問いに回答する。日本のテレワーカーの職務満足に関する研究は少なく、その中でも大企業と中小企業の企業規模の差に言及したものはさらに少ない。よって、中小企業経営論の文脈でも論じられてこなかった。また、海外の先行研究では職務満足の決定要因として、様々な心理変数が用いられているが、日本のテレワーカー研究では積極的には用いられてこなかった。以上より、本論文には企業経営上、学術上の新たな貢献が存在すると言える。

## 2. 先行研究のレビューと仮説構築

### オフィスワーカーとの比較

テレワーカーの職務満足に関する研究は国内外で数多く存在する。以下に時系列を踏まえながら、主たる先行研究をレビューし、整理していく。テレワークが社会的な関心事項になったのはいつだろうか。Mann and Holdsworth (2003) は1970年代の石油ショックを契機として、米国社会でテレワークが着目されるようになったと指摘している。1973年の第四次中東戦争に端を発する第一石油ショックにより、石油価格の高騰がもたらされた。こうした中で、テレワークは従業員にとっても、企業にとっても、そして、米国全体にとってもメリットのある働き方だと認識されるようになったのである。実際、Mann and Holdsworth (2003) は、当時の言説として、「通勤勤務をしている米国人の7人に1人がテレワークをすれば、米国は石油を輸入する必要がなくなる」と言われていたことを紹介している。その上で、テレワークのメリットとして、テレワーカーの仕事と生活、そして、企業経営の観点から「家庭と仕事のより良いバランスの実現」、「柔軟性のある生活の実現」、「通勤時間の減少」、「企業における経費削減」、「多様な人材獲得」、「生産性の向上」を挙げている。これらは日本企業にとっても同様である。佐堀 (2002) では、日本のテレワーカーを対象にした研究から、テレワークの仕事上のメリットと生活上のメリットが相互に関連していることを明らかにしている。このように、テレワーカーに関する研究は、テレワークのメリットの主張を出発点の一つとしている。すな

わち、テレワークにはオフィスワークと比べた上でのメリットが存在する。それらのメリットが、テレワーカーの職務満足を向上させている、といった論理である。また、先行研究ではテレワークのデメリットも論じられてきた。オフィスから遠く離れて、働くことは良いことばかりではない。Mann, Varey and Button (2000) やFonner and Roloff (2010) は、テレワーカーが上司や同僚と対面での仕事をする機会が無くなることにより、「情報のやり取り (Information Exchange)」が不足したり、「社会的孤独感 (Social Isolation)」といった負の心理効果が生じたりすることを指摘している。テレワーカーは、職場から遠く離れることにより生じる表裏一体のメリットとデメリットに相対していると言える。そして、テレワーカーの職務満足の程度はテレワークのメリットとデメリットをどのように認知するかによって依拠することになる。個々のテレワーカーがテレワークのメリットをデメリットよりも大きいと認知すれば彼等の職務満足は高くなるし、小さいと認知すれば職務満足は低くなる。以上を踏まえ、Fonner and Roloff (2010) ではテレワーカーとオフィスワーカーの比較から、テレワークの職務満身に影響を与える変数を明らかにしようとした。当該研究では、テレワーカーはオフィスワーカーに比べて、「ワーク・ライフ・コンフリクト (Work-Life Conflict、仕事と家庭の衝突)」を減少させることで、職務満足を高めることが見出されている。ワーク・ライフ・コンフリクトとは仕事が多のくらい育児などの家庭生活の妨げになっているかを示す概念である。また、テレワーカーはオフィスワーカーよりも、上司や同僚との情報の

やり取りの頻度や質が低下する。その結果、職務満足が低下していることも示されている。新型コロナ禍以前は、世界各国で限られた数の企業しかテレワークを導入していなかった。テレワーカーも社会的には少数派だった。さらにテレワーカーの多くは自身の性格や働き方、家庭環境を踏まえた、能動的な意思決定の結果、テレワークの選択に至っていた。そのため、社会の多数派としてのオフィスワーカーとの比較という文脈で、テレワーカーの職務満足の高い／低いが捉えられていたと言えよう。

Bentley et al. (2016) では上記の研究や社会動向を踏まえた上で、テレワーカーの社会的孤独、ストレス、職務満足の関係を組織の枠組みから捉えることを企図した。具体的には、ニュージーランドにおける28の組織のテレワーカー804人に対する分析から、所属組織における「テレワーカーに対する支援 (Teleworker Support)」や「組織／社会的支援 (Organizational Social Support)」に対するテレワーカーの主観的評価が、彼我の社会的孤独やストレス、職務満足にどのような影響を与えるかを明らかにしようとした。その結果、①テレワーカーに対する支援および組織／社会的支援はテレワーカーのストレスを減少させ、職務満足を向上させること、②組織／社会的支援は社会的孤独感を減少させることが見出されている。Bentley et al. (2016) は個々のテレワーカーには社会的孤独感、ストレス、職務満足の差異があると捉えた。そして、その差異を組織要因から解明したという意味で、新型コロナ禍以前・以後の研究の橋渡しの役割を担っているとも言える。

## 職務満足の高い／低いテレワーカーの比較

2019年末からの新型コロナ禍では、ロックダウンや緊急事態宣言により、突如として、社会全体にテレワークが普及することになった。人々は好むと好まざるとに関わらず、感染拡大防止のため、テレワークに従事することが求められた。その結果、テレワーカーは社会の多数派になったと言っても過言ではなくなった。これは様々な性格、働き方、家庭環境にある人々がテレワークに従事するようになったことを意味する。テレワーカーは同質的な存在ではなく、多様な存在であるという指摘がなされるようになった。そこでは、テレワークを享受する、テレワークを忌避する、テレワークによるストレスが生じた、テレワークによりストレスが減じた、など様々な事象が観察されたのである。こうした社会状況を背景にして、テレワーカー研究も、新型コロナ禍以前とは様相が異なるようになる。すなわち、職務満足の高いテレワーカーと低いテレワーカーの比較研究が数多くなされるようになったのである。例えば、Raisien et al. (2020) ではリトアニアの436人のテレワーカーを対象にした質問紙調査を実施し、個人属性と職務満足の関係性を分析している。性別や世代、教育水準、業種、テレワークの経験、テレワークの頻度といった属性が、テレワークの職務満足に影響を与えることが示されている。Donati et al. (2021) では、「性別」、「年齢」、「勤め先の企業規模」、「一週間の内、テレワークは何日間か」、「子供はいるのか」、「学歴はどのくらいか」、「通勤時間はどれくらいか」、「テレワークをどのように捉えているのか」、「新型コロナ禍以前にテレワークの経験を有していたか」、

「雇用形態はフルタイムかパートタイムか」といった項目から、イタリアのテレワーカー 163 人を分類している。そして、大企業に勤めている、一週間の内、2～3日間のテレワークをしている、新型コロナ禍以前からテレワークの経験を有しているグループがテレワークを好意的に捉えていることを示している。

Zöllner and Sulíková (2021) では、テレワーカーの「職務自律性 (Job Autonomy)」に関する主観的評価が、職務満足に影響を与えることを見出した。職務自律性とは職務遂行に関する裁量の程度のことを表す言葉である。テレワーカーは自身の職務自律性が高いと考えれば、職務満足が高くなる。Naotunna and Zhou (2021) はスリランカのテレワーカー 218 人を対象にした質問紙調査から、職務自律性が職務創造性に有意に正の影響を与えることを示している。Ramaswamy et al. (2020) では、インド・バンガロールのIT技術者517人を対象にした研究を行っている。ここでは、テレワーカーの職務自律性が仕事の生産性に有意な正の影響を与えることを示している。Lange and Kayser (2022) でも、ドイツのテレワーカー 5,163 人を対象にした質問紙調査から、職務自律性が自己有効感 (Self-Efficacy) を向上させることで、テレワークのストレスを低減させることを示している。また、Fonner and Roloff (2010) と同様に、ワーク・ライフ・コンフリクトがテレワークのストレスを増加させることも示している。

さらに、テレワーカーの職務満足と文化的価値観の関係性に着目した研究も行われている。新型コロナ禍以前の研究として、Collins,

Hislop and Cartwright (2016) では、テレワーカーは自分一人で仕事をするようになり、個人主義的傾向を強くすると論じている。その中で、テレワーカーとオフィスワーカーとの間に「社会的な断絶 (Social Disconnect)」が生じるもとしている。Ollo-López, Legaz and Garcés (2020) は欧州諸国での質問紙調査を用いて、「権力格差志向 (Power Distance Orientation)」の低さと「個人主義志向 (Individualism)」の高さが、個人のテレワーク選択に正の影響を与えること明らかにしている。Adamovic (2022) では権力格差志向と個人主義志向を用いて、欧州、北南米、アジア、アフリカの23か国のテレワーカー 614 人を対象にして、テレワークとストレスの関係を詳細に分析した。権力格差志向とは「個人が力のある上司を受容し、依拠する」程度のことである。権力格差志向が強い個人はテレワークにより、上司との関係が分断され、適切な指示が得られなくなると捉える。その結果、「社会的孤独感」を有するようになり、テレワークのストレスが増大することが見出されている。個人主義の強さ／弱さは、個人と個人の結び付きを緩やかなものとして捉えるかどうかによる。個人主義のテレワーカーは個人と個人が対面で相対することに重きを置かない。そのため、「テレワークにより、仕事の生産性が高くなる」と考える。その結果、テレワーカーのストレスが減少することも見出している。

#### 先行研究の整理と仮説

テレワーカーの職務満足に関連する先行研究をレビューした。これらの先行研究を踏まえた上で、本論文では以下の変数を用いて、テレワ

ーカーに関する分析を進めることにする。まず、テレワーカーの職務満足とストレスを提示する。ストレスは職務満足の先行変数であり、仕事の要求事項と個人の能力やニーズにミスマッチが生じたときの心理的反応である (Hoboubi et al., 2017)。ストレスは仕事の動機付けにもなる。そのため、数多くのテレワーカーに関する先行研究で、職務満足とストレスはセットとして、測定されている。本論文でも先行研究を踏襲し、テレワーカーの職務満足だけでなく、ストレスも測定することにする。その際、職務上のストレス症状を示す、産業・組織心理学の代表的な概念であるバーンアウトを用いることにする。バーンアウトとは自己の職務に疲弊したり、冷笑的になったり、能力不足を感じたりすることで、日本語では「燃え尽き症候群」とも表記される。さらに、先行研究で示されたテレワークの職務満足に関する種々の心理変数を測定し、比較する。具体的には個人主義、職務自律性、社会的孤独感 (Orhan, et al, 2016) を測定する。

さらに、Donati et al. (2021) および Bentley et al. (2016) を踏まえて、家庭状況、上司との関係、組織環境に関するテレワーカーの主観的評価も変数とする。Fonner and Roloff (2010) が示したように、ワーク・ライフ・コンフリクトはテレワーカーの職務満足に大きな影響を与える。ここでは、育児が主たる要素になっている。Donati et al. (2021) では、テレワークとオフィスワークの両方を行っている従業員にとって、「子供がいること」は「テレワークの有用性」の主観的評価を高める調整媒介変数になることを明らかにしている。そのため、「子

供の有無」が職務満足に影響を与えている可能性がある。Bentley et al. (2016) は、上司がテレワーカーを信頼したり、テレワークを支援したりすれば、職務満足が高くなるとしている。さらに、企業による一般的な組織環境の整備も、テレワーカーのストレスや職務満足に影響を与えているとしている。そのため、Bentley et al. (2016) が用いた上司との関係および組織環境に関する変数を用いる。

本論文では中小企業と大企業の比較も行う。企業規模の大小は組織構造の複雑さや組織文化に影響を与えるとされている (Connel, 2001, Zeng and Luo, 2013)。先述したように、大企業に比べて、中小企業のテレワーク実施率は新型コロナ禍以前・以後に関わりなく、低迷しているのが現状である。そのため、中小企業と大企業のテレワーカーの職務満足の決定要因に差異が生じている可能性がある。

上記を踏まえて、テレワーカーの職務満足に関する仮説を提示する。

- 仮説1. バーンアウトが高まれば、職務満足が低くなる
- 仮説2. 個人主義が高まれば、職務満足が高くなる
- 仮説3. 職務自律性が高まれば、職務満足が高くなる
- 仮説4. 社会的孤独感が高まれば、職務満足は低くなる
- 仮説5. 子供がいれば、職務満足が高くなる
- 仮説6. テレワークに関して、上司の信頼や支援を高く評価すれば、職務満足が高くなる

仮説7. 組織環境を高く評価すれば、職務満足が高くなる

仮説8. 企業規模が仮説1～7に影響を与える

### 3. 方法

本論文の方法を提示する。本論文の研究対象は、日本の中小企業および大企業のテレワーカーになる。Connel (2001) およびZeng and Luo (2013) に基づき、中小企業か否かは従業員数で判断する。企業とは人的資源の集合体であり、従業員数の多寡が当該企業の組織行動や組織文化に影響を与える。そして、テレワーカーの働き方は企業の組織行動や組織文化に依拠することになる。また、本論文ではテレワーカーとしての営業系社員を対象にする。Dambrin (2004) によれば、営業系社員はテレワークと親和性が高いと言われている。なぜならば、営業系社員は企業と顧客・市場の接点となる職種であり (Kwak et al., 2019)、職務自律性が高く、企業外での仕事が多いという特徴を有するからである。これらの特徴と本論文の問題意識を照らし合わせると、テレワーカーとしての営業系社員に焦点を当てることには妥当性がある。本論文では、株式会社クロスマーケティングのモニター会員に対して、オンライン調査を実施した。対象となるのは、週一日以上、テレワークに従事している営業系社員である。オンライン調査では回答の質を高めるために、複数のトラップ質問を設けている。当該トラップ質問によるスクリーニングなどを行った結果、分析対象の回答者は1,156人 (男性836人、女性320人、平均年齢44.94歳) となった。回答者全員に対し、当該オンライン調査の学術研

究利用の許諾を得ている。本オンライン調査に関しては、2021年3月に福岡女学院大学研究倫理審査の承認を得ている。

#### 実施期間

本オンライン調査の実施期間は2021年3月21日から3月31日までになる。新型コロナ禍による1回目の緊急事態宣言からおよそ1年間が経過した時期である。そのため、回答者は働き方としてのテレワークに慣れていて、その良し悪しを評価するに足る経験を蓄積していると考えられる。また、2回目の緊急事態宣言解除後であり、回答者がテレワークに関して、多面的評価をしやすい時期だったとも言える。本オンライン調査は新型コロナ禍の半ばに実施されたものとして、資料的価値を有するとも指摘できる。

#### 質問項目

本論文では先行研究を踏まえ、以下の変数を分析に用いる。一つ目として、職務満足とストレスを用いる。テレワーカーの職務満足に関しては、Prasad et al. (2020) の質問項目に則っている。ストレスとしてのバーンアウト尺度に関しては、Maslach (1996)、北岡他 (2004)、Bang and Reio Jr (2017) を踏まえて、MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) を用いる。北岡他 (2004) によれば、MBI-GSは職業人全般を対象にしたものであり、「疲弊感 (Emotional Exhaustion)」、「シニシズム (Cynicism)」、「職務効力感 (Professional Efficacy)」の三つから構成されている。疲弊感 (5項目) は心身ともに疲れ果てて何もしたくな

いという感情や気分であり、シニシズム(5項目)は顧客や同僚に対して、思いやりの無くなった態度を示す。職務効力感(6項目)が低くなると、仕事に喜びがなくなり、自分の職務の重要性が低いと感じる状態になる。本論文でもこれら三つに関して、「強い否定」から「強い賛成」の6件法にて、自己評価を尋ねている。二つ目として、社会的孤独感を用いる。本論文では社会的孤独感はOrhan, Rijsman and Dijk(2016)に則り、物理的孤独感(Physical Isolation)と情動的孤独感(Informative Isolation)の二つを用いる。前者は6項目、後者は4項目であり、「強い否定」から「強い賛成」の6件法にて、自己評価を尋ねている。三つ目として、「個人主義(Individualism-Collectivism)」を用いる。質問項目に関しては、Wanger and Mock(1986)に則り、個人主義に関する「信念(Belief)」の3項目、「価値(Value)」の3項目、「規範(Norm)」の5項目の合計11項目を用いる。信念とは、個人主義が職場をより生産的・効率的にすると信じるかどうかを問うものである。価値とは、個人主義の職場で働きたいかどうかを問うものである。規範とは、個人主義的な働き方を職場全体の規範と考えるかどうかを問うものである。これらも「強い否定」から「強い賛成」の6件法で、尋ねている。四つ目として、De Jong et al.(2015)に則り、職務自律性を用いる。当該質問項目に関しては3項目を「強い否定」から「強い賛成」の6件法にて、尋ねている。五つ目として、テレワークに関する上司との関係を用いる。これはBentley et al.(2016)に則り、「上司の信頼(Manager Trust)」3項目、「上司の支援(Manager Support for Telework)」4項

目の二つになる。六つ目は組織環境であり、「上司・同僚の支え(Social Support)」6項目、「業務支援(Organizational Support)」8項目、「ICTの充実(Level of ICT)」8項目を用いる。以上の質問は全て英→日→英のバックトランスレーションを行っている。

また、子供の有無と勤め先の従業員数を測定する。最後にコントロール変数として、年齢および性別、週におけるおよそのテレワークの日数を聞いている。

#### 4. 分析結果と解釈

オンライン調査から得られた変数の基本統計量を図表1に提示する。各変数のCronbach's  $\alpha$  ( $\alpha$ 信頼性係数)はおおよそ0.7を上回り、信頼性は良好である。ただし、テレワークに関する上司の信頼のみが $\alpha$ 信頼性係数が0.691となっている。本オンライン調査では、回答者の勤め先の企業規模を質問している。当該回答データを用いて、回答者を小企業(従業員数1~20人)、中企業(従業員数21人~300人)、大企業(従業員数301人以上)の三つに区分する。これにより、企業規模が与える効果を明示することを試みる。回答者の所属企業の業種は幅広い。また、業種を「その他」としている回答者も多い。そのため、本論文では中小企業基本法の中小企業の定義に厳密には則ってはいないことを断っておく。図表2では、従業員数20人以下の企業に勤める回答者は全体の9.17%であり、それ以外の回答者と比べて少なくなっている。この点には留意する必要がある。

まず、テレワークの職務満足、バーンアウト、個人主義の三つの要素、社会的孤独感、職務

自律性、個人主義の三つの要素、社会的孤独感の二つの要素、テレワークにおける上司の信頼、上司の支援、組織環境としての上司・同僚の支え、業務支援、ICT環境の充実に関して、小企業、中企業、大企業のテレワーカーにおける主観的評価の平均値に差があるかを検証するため、一元配置分散分析（One-Way ANOVA）を行った。その結果が**図表3**になる。**図表3**からは、小企業、中小企業、大企業のテレワーカーの主観的評価として、職務満足とテレワークにおける上司の信頼は5%水準で、上司の支援、組織環境における上司・同僚の支え、業務支援、ICT設備の充実は1%水準での有意な平均値の差があることが示されている。

それでは、いずれの区分で有意な差が生じているのだろうか。この点を明らかにするために、ボンフェローニ法による多重比較検定を行った。**図表4**では多重比較検定により、有意な差が示された項目を示している。テレワーカーの職務満足に関しては大企業と中小企業の間で5%水準で有意な差が示された。また、テレワークに関する上司の信頼、支援、組織環境における上司・同僚の支え、ICT設備の充実に関しては、大企業と中企業、大企業と小企業の間におおよそ1%水準で、有意な差を観察することができた。ただし、中企業と小企業の間にはいずれも有意な差が示されなかった。すなわち、テレワーカーにとって、バーンアウト、個人主義、社会的孤独感といった主観的自己評価に関しては、企業規模の差は生じていない。しかし、テレワークにおける上司の信頼や評価、組織環境における上司・同僚の支え、ICT設備の充実といった主観的他己評価や主観的組織評価に関

しては企業規模の差が生じる。大企業のテレワーカーは周囲・組織をより高く評価する、あるいは中企業、小企業のテレワーカーは周囲・組織をより低く評価するのである。

次にテレワーカーの職務満足の決定要因を推計する。その際、サンプルは大企業、中企業、小企業の三つのサブサンプルに分割している。従属変数は職務満足である。独立変数はサブサンプルの推計結果の比較と解釈の簡便性を考えた上で、取捨選択している。具体的にはバーンアウトから疲弊感、個人主義から価値、社会的孤独感から情動的孤独感を選択し、独立変数とした。職務自律性はおよびテレワークに関する上司の信頼、上司の支援はそのままとした。組織環境に関する変数は上司との関係との重複も考慮し、ICT設備の充実のみとした。コントロール変数は、年齢（対数）、女性ダミー、子供ダミー、テレワーク日数になる。

テレワーカーの職務満足は1項目6件法の質問から測定されているため、分析手法としては頑健的な標準誤差を使った順序ロジットモデルを用いた。推計結果は**図表5**になる。当該推計結果からは小企業のテレワーカーでは年齢（対数）が10%水準、テレワーク日数のみが5%水準、疲弊感が10%水準で、職務満足に有意に影響を与えていることがわかる。言葉を変えれば、個人主義（価値）や情動的孤独感、上司の信頼や上司の支援、ICT設備の充実に関する主観的評価は職務満足に影響を与えていない。一方、中企業のテレワーカーでは5%水準あるいは1%水準で、個人主義（価値）や情動的孤独感、上司からの支援やICT設備の充実が職務満足に有意な影響を与えている。ま

た、大企業のテレワーカーでは、疲弊感、個人主義（価値）、情動的孤独感、上司の信頼、上司の支援、ICT設備の充実が正の影響を、疲弊感と情動的孤独感に負の影響を1%水準の有意性から与えている。職務自律性は先行研究とは異なり、中企業で10%水準の正の影響が観察されたのみだった。すなわち、テレワーカーは所属する組織が大きくなることで、疲弊感など

のバーンアウトや個人主義（価値）、情動的孤独感に対する自己評価が職務満足に影響を与えるようになる。上司との関係やICT設備の充実も同様である。言葉を変えれば、大企業のテレワーカーと中小企業のテレワーカーでは、職務満足決定のメカニズムが異なる可能性が示唆された。結果をまとめると図表6のようになる。

図表1 基本統計量

変数名	観測数	Cronbach's $\alpha$	平均値	標準偏差	
テレワーカーの職務満足	1,156		4.18	1.38	
年齢	1,156		44.94	10.33	
女性ダミー：女性=1 男性=0	1,156		0.28	0.45	
子供ダミー：子供有=1 無=0	1,156		0.57	0.50	
テレワーク日数	1,156		2.77	1.44	
バーンアウト	疲弊感	1,156	0.930	2.62	1.04
	シニシズム	1,156	0.886	3.06	1.14
	職務効力感	1,156	0.895	3.71	0.95
個人主義	信頼	1,156	0.856	3.44	0.99
	価値	1,156	0.808	3.58	1.21
	規範	1,156	0.798	3.78	0.85
職務自律性	1,156	0.864	3.71	1.11	
社会的孤独感	情動的孤独感	1,156	0.927	2.96	1.01
	物理的孤独感	1,156	0.789	2.32	1.06
テレワークに関する 上司との関係	上司の信頼	1,156	0.691	3.31	1.14
	上司の支援	1,156	0.862	3.59	1.13
組織環境	上司・同僚の支え	1,156	0.920	3.61	1.11
	業務支援	1,156	0.843	3.32	0.93
	ICT設備の充実	1,156	0.948	3.32	1.16

図表2 回答者の企業規模別割合

企業規模	回答者数	回答割合(%)
小企業：1～20人	106	9.17
中企業：21人～300人	368	31.83
大企業：301人～	682	59
合計	1,156	100

図表3 一元配置分散分析

変数名	F	有意確率	
テレワーカーの職務満足	3.21	**	
バーンアウト	疲弊感	0.18	
	シニシズム	0.54	
	職務効力感	2.45	*
個人主義	信頼	1.84	
	価値	1.67	
	規範	2.65	*
職務自律性	1.18		
社会的孤独感	情動的孤独感	2.44	*
	物理的孤独感	2.52	*
テレワークに関する 上司との関係	上司の信頼	3.43	**
	上司の支援	20.01	***
組織環境	上司・同僚の支え	16.86	***
	業務支援		
	ICT設備の充実	41.10	***

\*\*\* p < 0.01, \*\* p < 0.05, \* p < 0.10

図表4 多重比較検定

			平均値の差	有意確率	
テレワーカーの職務満足	大企業	中企業	0.216	0.046	**
上司の信頼	大企業	小企業	0.392	0.003	***
	大企業	中企業	0.181	0.041	**
上司の支援	大企業	小企業	0.517	0.000	***
	大企業	中企業	0.383	0.000	***
上司・同僚の支え	大企業	小企業	0.452	0.000	***
	大企業	中企業	0.355	0.000	***
ICT設備の充実	大企業	小企業	0.921	0.000	***
	大企業	中企業	0.440	0.000	***

ボンフェローニのテストを用いている

\*\*\* p < 0.01, \*\* p < 0.05, \* p < 0.10

図表5 順序ロジットモデルによる推計結果

	テレワーカーの職務満足								
	小企業			中企業			大企業		
	係数	Z	有意確率	係数	Z	有意確率	係数	Z	有意確率
年齢 (対数)	-1.718	-1.93	0.053 *	-0.706	-1.42	0.156	-1.211	-3.57	0.000 ***
女性ダミー	-0.044	-0.09	0.930	0.340	1.37	0.171	0.328	1.65	0.100
子供ダミー	-0.399	-0.96	0.337	0.078	0.38	0.706	0.070	0.45	0.656
テレワーク日数	0.287	1.99	0.046 **	0.355	4.77	0.000 ***	0.278	5.38	0.000 ***
疲弊感	-0.508	-1.88	0.060 *	-0.040	-0.34	0.733	-0.240	-2.61	0.009 ***
個人主義 (価値)	0.336	1.6	0.110	0.214	2.03	0.042 **	0.204	2.66	0.008 ***
職務自律性	0.161	0.72	0.472	0.184	1.82	0.068 *	-0.040	-0.49	0.627
情動的孤独感	-0.363	-1.35	0.176	-0.390	-3.27	0.001 ***	-0.343	-3.39	0.001 ***
上司の信頼	0.384	1.6	0.111	-0.007	-0.06	0.953	0.343	4.42	0.000 ***
上司の支援	0.344	1.32	0.186	0.432	3.12	0.002 ***	0.524	5.13	0.000 ***
ICT設備の充実	0.174	0.94	0.345	0.313	2.5	0.012 **	0.269	2.99	0.003 ***
Wald chi-square	49.51		***	130.24		***	193.33		***
Log-pseudo-likelihood	-149.800			-548.854			-991.288		
Pseudo R2	0.136			0.110			0.113		
観測数	106			368			682		

\*\*\* p < 0.01, \*\* p < 0.05, \* p < 0.10

図表6 仮説と推計結果

	仮説	小企業	中企業	大企業
疲弊感	-	-		-
個人主義 (価値)	+		+	+
職務自律性	+		+	
情動的孤独感	-		-	-
子供ダミー	+			
上司の信頼	+			+
上司の支援	+		+	+
ICT設備の充実	+		+	+

網掛け部は有意確率が5%未満

## 5. 結論と残された課題

新型コロナ禍により、日本人にとって、テレワークは身近な働き方の一つとなった。しかし、中小企業のテレワークの実施率はいまだに低い。そのため、中小企業政策の課題の一つにもなっている。テレワークの実施率を高めようとすると、人々がテレワークを良いものとして捉えることが必要になる。よって、テレワーカーの職務満足の決定要因を明らかにしなければならない。本論文では日本の大企業、中企業、小企業と区分した上で、営業系社員のテレワーカー 1,156人に対するオンライン調査を実施した。そして、職務満足に加え、海外のテレワーカー研究で用いられている様々な心理変数を測定し、分析した。本論文の主たる知見は以下のようになる。まず、中企業、小企業のテレワーカーはテレワークに関する上司からの信頼や支援を低く評価しているということである。そのため、日本の中小企業には企業規模の差を踏まえて、テレワーク・マネジメントの不備や不足が存在している可能性が示唆されている。また、テレワーカーの主観的評価からは、中小企業は大企業に比べて、ICT設備の不備・不足にも直面していることが示されている。加えて、大企業あるいは中企業のテレワーカーは自身の個人主義（価値）や情動的孤独感、上司の信頼や上司の支援に対する主観的評価が職務満足に有意な影響を与えている。一方、小企業ではそうした関係は見出せない。すなわち、企業規模によって、テレワーカーの職務満足のメカニズ

ムが異なるのである。ここにも、中小企業、特に小企業におけるテレワーク・マネジメントの不在が示唆されている。

中小企業は日本社会における魅力ある就業機会創出の担い手であり、雇用の受け皿である。中小企業のテレワーク実施率の向上は、今後も中小企業政策の主たるトピックとして位置付けられていくだろう。そのため、中小企業のテレワーカーにおける職務満足のメカニズムを解明し、その知見に立脚したテレワーク・マネジメントを中小企業経営に導入する必要があると考える。以上の知見と考察は中小企業経営、中小企業政策における意義と妥当性を有し、合わせて、中小企業経営論に対する学術的貢献を有している。ただし、本論文には残された課題も存在する。一つ目として、本論文のサンプル数は大きくないことである。特に小企業のテレワーカーの回答数は106と小さい。二つ目として、回答者の子供の数や年齢、配偶者の状況といった家庭環境の仔細は分析対象としていない。三つ目として、順序ロジットモデルを用いたため、共分散構造分析のように心理変数相互の関係は分析されていない。これら三つは残された課題とし、今後の研究発展の方向性とする。

### 【謝辞】

本研究は科学研究費補助金 基盤C (9K01872) 「中小企業の海外市場参入プロセスにおける従業員の企業家行動の促進・阻害要因と自律性」(研究代表者 山本聡)の支援を受けている。記して、感謝する。

## 【参考文献】

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437.
- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33 (3), 217-227.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office - based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31 (2), 161-175.
- Connell, J. (2001). Influence of Firm Size on Organizational Culture and Employee Morale. *Journal of Management Research* (09725814), 1 (4).
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4 (4), 358-374.
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (4), 981-995.
- Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Not all remote workers are similar: technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (22), 12095.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (4), 336-361.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8 (1), 67-71.
- Kwak, H., Anderson, R. E., Leigh, T. W., & Bonifield, S. D. (2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. *Journal of Business Research*, 94, 42-55.
- Lange, M., & Kayser, I. (2022). The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (9), 4955.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 196-211.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (7-8), 668-686.
- Maslach, C. (1996). Maslach burnout inventory-human services survey (MBI-HSS). *MBI manual*, 192-198.
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2021). Telework and creativity of professional employees: The mediating roles of autonomy and time pressure. *Innovation*, 7.
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42 (4), 644-660.
- Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & Van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32 (2), 109-122.
- Prasad, D. K., Rao, M., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities,

- challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11 (4), 372-389.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12 (13), 5332.
  - Ramaswamy, M. M., & Rajeesh Viswanathan, D. (2020). Teleworking With Work Autonomy Enhances Productivity of Indian It Professionals During Covid-19 Pandemic. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17 (7), 6549-6561.
  - Wagner, J. A., & Moch, M. K. (1986). Individualism-collectivism: Concept and measure. *Group & organization studies*, 11 (3), 280-304.
  - Zeng, K., & Luo, X. (2013). Impact of ownership type and firm size on organizational culture and on the organizational culture-effectiveness linkage. *Journal of Business Economics and Management*, 14 (sup1), S96-S111.
  - Zöllner, K., & Sulíková, R. (2021). Teleworking and its influence on job satisfaction. *Journal of Human Resource Management Research*, 2021, 1-18.
  - 北岡和代, 荻野佳代子, & 増田真也 (2004) 「日本版 MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) の妥当性の検討」『心理学研究』75 (5), 415-419.
  - 佐堀大輔 (2002) 「組織的テレワーク導入に向けた課題に関する一考察」『日本テレワーク学会誌』1 (1), 79-96.
  - 品田房子 (2002) 「日本企業におけるテレワーク定着阻害要因の考察」『日本テレワーク学会誌』1 (1), 41-58.
  - スピックス, W, A (2003) 「テレワークをめぐる阻害要因パーセプション: 自由記入に見る根強い誤解と HRM の役割」, 『日本テレワーク学会誌』2 (1), 1-26.
  - 通堂重則 (2015) 「(第11回) 中小企業とテレワーク」『日本テレワーク学会誌』13 (1), 60-64.
  - 森川正之 (2018) 「長時間通勤とテレワーク」*DP-RIETI Discussion Paper Series* 18-J-009