



# 第四回・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緊急調査（総合分析編） 調査結果

テレワーク実施率の動向・変化については  
（速報版）をご参照ください。

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



パーソル 総合研究所

2021.1.

調査名称	パーソル総合研究所「第四回・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緊急調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コロナ禍における企業の動向、失業者、休業者の実態、また働く個人のキャリアの選択肢に及ぼした影響を把握する。</li> <li>■ テレワークにおける生産性、組織パフォーマンス、ワーク・エンゲイジメントへの影響要因を探る。</li> </ul>
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2020年 11月18日 - 23日
調査対象者	<p>[共通条件] 全国 男女、①②のみ：企業従業員規模10人以上（除外業種：農業、林業、漁業、鉱業）          総サンプル [15603s]</p> <p>①就業者 20-59歳 [15000s]</p> <p>②人事・経営層セル（自社の人事戦略・動向を理解している者 20-59歳 [865s] ※①と重複するサンプルあり。</p> <p>③失業者セル（コロナ影響による失業、求職活動中） 20-69歳 [166s]</p> <p>④休業者セル（コロナ影響による休業中） 20-69歳 [327s]</p>
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計、値の合計は必ずしも 100%とならない場合がある。

### 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「第四回・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緊急調査」

0.	調査結果のサマリと提言	P4-
1.	テレワークにおける生産性と影響要因	P10-
2.	テレワーク組織におけるマネジメント	P18-
3.	コロナ禍によるキャリアの選択肢への影響	P25-
4.	経営・人事の動向	P35-
5.	コロナによる失業者・休業者の動向	P44-
6.	Appendix.	P52-

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「第四回・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緊急調査」

## 1.

## テレワーク時の生産性

- 出社時の生産性を100%としたとき、テレワーク時の生産性は正規雇用就業者全体で平均84.1%。  
コロナ対策がきっかけで初めてテレワークを行った者は82.2%。以前から行っていた者は89.4%と差がある。  
※本調査での生産性は、出勤して仕事をするときの生産性を「100%」としたときのテレワーク時の生産性を主観的に評価。
- テレワーク時の生産性を高めるのは、業務プロセスと上司のマインドがともに柔軟で、結果を重視する志向性の組織。逆に生産性を低めていたのは、集団・対面志向が強く、年功的な秩序の組織であった。

	生産性を高める要素	生産性を低める要素
組織風土	結果重視の風土 働き方のフレキシビリティ	権威主義的な風土 書類・紙への依存
上司マネジメント	遠隔会議のファシリテーションスキル 変化受容マインド	育成重視マインド
個人の働き方	スケジュール管理スキル 問題対処スキル	集団主義マインド 遠隔コミュニケーションの苦手意識

## 2.

## テレワーク組織におけるマネジメント

- テレワークで働く組織のマネジャーの特徴によって、テレワーク組織のパフォーマンスは左右される。パフォーマンスが高い組織では、部下のテレワーク生産性、自組織の業績も高い。
- パフォーマンスが高い組織のマネジャーの特徴は、新しい状況へ適応しようとする、遠隔でも会社内調整をスムーズに行える人脈をもっていること、部下の個別のキャリアへの関心をもっていることなど。  
  
より具体的なマネジメント行動としては、①組織のビジョンや方向性を部下と共有していること、②適切なジョブアサインと業務支援を実施すること、③オンライン会議のファシリテーションなどがパフォーマンスに影響していた。
- メンバーの職種によって影響するマネジメント行動は大きく異なり、組織ごとにきめ細やかなマネジメントの調整が必要であることがうかがえる。

## 3.

## 個人の就業状況と意識

■ コロナ禍で副業・兼業意向が「強まった」就業者は全体の28.3%。「弱まった」は10.8%。

専門性を高いスキルを身につけたい、学び直しをしたい意向も「強まった」が「弱まった」を大きく上回る。

副業・独立起業・地方移住、テレワークができる会社・職種への転職意向が強まっている層の特徴は以下。

## [思いが強まっている層の特徴]



## 4. 企業の動向と今後の見通し

- 2021年のテレワークについて、【ワクチン普及前】は、34.6%の企業がすべてないし一部の従業員にテレワーク推進を予定しており、38.7%は未定。【ワクチン普及後】は4割以上の企業が未定だが、「原則、全員出社」が31.2%と、テレワーク推進企業を上回る。（テレワーク一部対象14.6%、すべての従業員対象10.9%）

2021年（ワクチン普及前）に「テレワーク推進予定」の企業の特徴は、情報通信業、関東・近畿、柔軟な働き方志向の組織、1000-10000人未満の企業。「原則出社予定」の企業の特徴は、医療・介護・福祉業界、トップダウン・風通しの悪い組織、100人未満の企業。

- 来年度（2021年度）の中途採用計画は、「減らす」が16.3%で「増やす」の6.6%を上回った。新卒採用は「減らす」が17.7%、「増やす」が4.6%。5割程度の企業は、2021年・2022年も今まで通りの採用計画と回答。
- 現在の人員の過不足感については、従業員全体では「過剰」が9.1%、「不足」が52.5%と不足が大きく上回る。だが、中高年層の従業員では「過剰」が27.7%と「不足」の23.8%を上回った。職種別に見ると、「事務系」職種の「過剰」が他職種より高く、13.8%。「不足」は31.0%。



## 5.

## コロナによる休業者・失業者の状況

- コロナ影響による失業者の不安感は、「これから仕事が見つかるか不安」が78.9%と極めて高くなった。「仕事をする気にならない」(仕事への意欲の無さ)は48.2%が当てはまる。個人年収はコロナ前からマイナス117万円となった。
- コロナ影響による休業者への会社からの補償・手当は、「支払われていない」が14.7%、「一時金」が24.8%であった。60%以上支払われた休業者は41.3%。
- 心理的ストレスを測定すると、「失業者」「休業者」「パート・アルバイト」でストレス状態が高い。正規雇用の就業者、経営者・役員は比較的低いストレス状態。



## 提言

- ワクチン普及が現実味を帯びてきた中、2021年以降もテレワークの働き方を継続すべきか否か、企業は岐路に立っている。働く個人のテレワーク継続希望率は極めて高いものの、中小企業やトップダウンの組織風土が強い企業は、原則出社にしようとする傾向が見られた。テレワーク時に組織の生産性を高める要素は職種によって違いが見られ、マネジメントや職場ごとの工夫などが必要だ。各社はこうした変革を進め、テレワークを働き方の選択肢として定着させていくべきだ。
- 働く個人に目を移せば、コロナ禍をきっかけに副業やテレワーク可能な会社への転職を考えている者は多い。特に、会社経営や自分のキャリアへの不安感、コロナ感染への不安感が高い者ほどそうしたキャリアチェンジへの意向が強い。
- また、コロナ影響による失業者は、収入減少幅も極めて大きい中、これからの仕事探しに大きな不安を感じ、ストレスが高い状況におかれている。今後も、効率的なマッチングや情報提供などの手厚い支援が継続的に求められる。

# 1. テレワークにおける生産性と影響要因

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



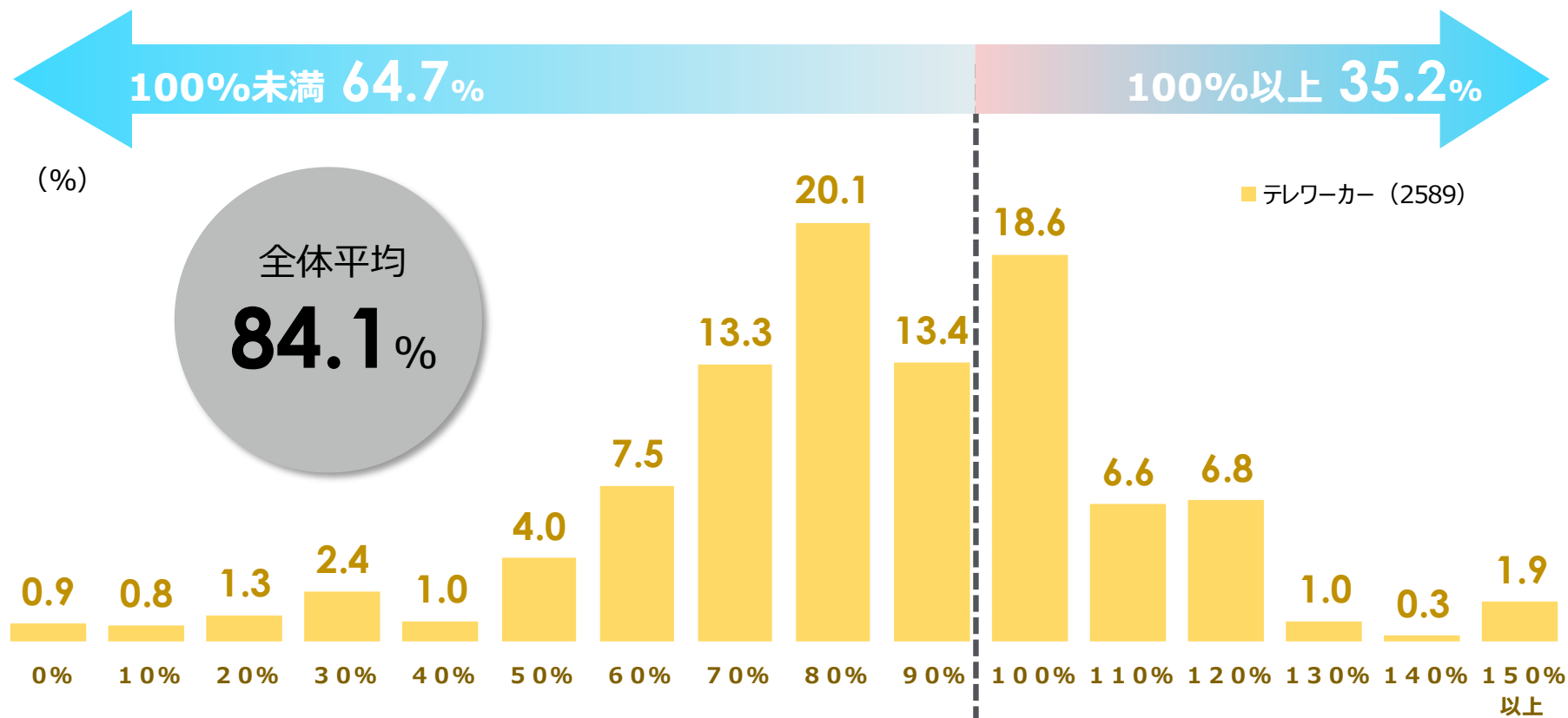
PERSOL

パーソル 総合研究所

出社時と比較した時のテレワーク時の生産性の主観的評価を尋ねると、  
出社時と同等以上（100%以上）の回答割合は35.2%に留まった。

## テレワーク時の生産性（出社時=100）

Q.仕事の生産性について、職場に出勤して仕事をするときの生産性を「100%」とすると、テレワーク時の生産性はいくつになりますか。（回答者：正社員）



現業系、接客系サービス業で、テレワーク時の生産性は低いとの認識を持っている傾向。

テレワーク時の生産性（出社時=100） [業種・職種別] 単一回答

Q.仕事の生産性について、職場に出勤して仕事をするときの生産性を「100%」とすると、テレワーク時の生産性はいくつになりますか。（回答者：正社員）

※「生産性平均値」は加重値に置き換えて算出。

[業種別]	n数	生産性 平均値	100%以上 (%)
全体	(2589)	84.11	35.3
情報通信業	(520)	87.1	38.8
学術研究, 専門・技術サービス業	(45)	85.1	33.3
電気・ガス・熱供給・水道業	(42)	85.0	45.2
製造業	(897)	84.9	35.8
建設業	(88)	84.4	36.4
卸売業, 小売業	(207)	84.3	34.8
教育, 学習支援業	(59)	84.2	37.3
その他のサービス業	(244)	84.0	35.2
金融業, 保険業	(175)	77.9	27.4 **
不動産業, 物品賃貸業	(51)	77.3	29.4
運輸業, 郵便業	(61)	74.6	23.0 **
医療, 介護, 福祉	(38)	68.7	18.4 ***

[職種別]	n数	生産性 平均値	100%以上
全体	(2589)	84.1	35.3
情報処理・通信技術職	(476)	88.6	40.8
商品開発	(256)	85.7	36.3
間接部門	(779)	85.6	37.5
その他	(88)	85.1	46.6
専門・技術職	(156)	81.7	28.8
生産管理・製造	(146)	81.2	35.6
営業	(310)	81.1	30.3
事務・受付	(281)	81.1	28.8
販売・サービス・接客	(73)	76.4	21.9 **

※n数30以上のみ掲載

【表中の記号の意味】  
 重回帰分析によって  
 \*\*\*: 1%水準、\*\* : 5%水準  
 で有意な負の影響が確認できた項目

新型コロナウイルス対策がきっかけで初めてテレワークを行った層は、以前から行っている層と比較して生産性が低いと認識している。

## テレワーク経験別 テレワーク時の生産性比較

新型コロナウイルス対策がきっかけで

【初めて】

テレワークを行った

(n=1894)

平均 **82.2** (pt)

[出社時=100]

新型コロナウイルス対策

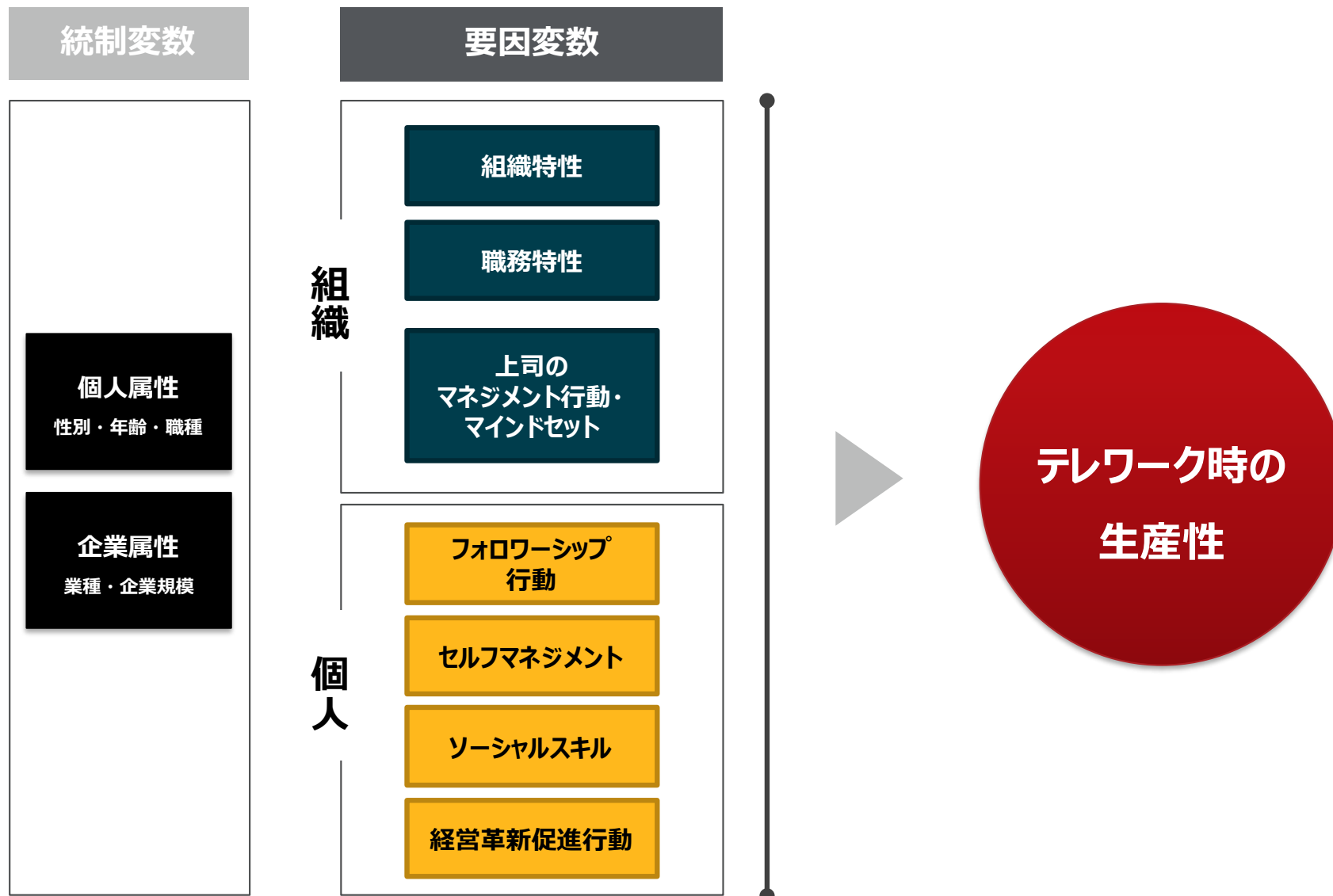
【以前から】

テレワークを行っている

(n=695)

平均 **89.4** (pt)

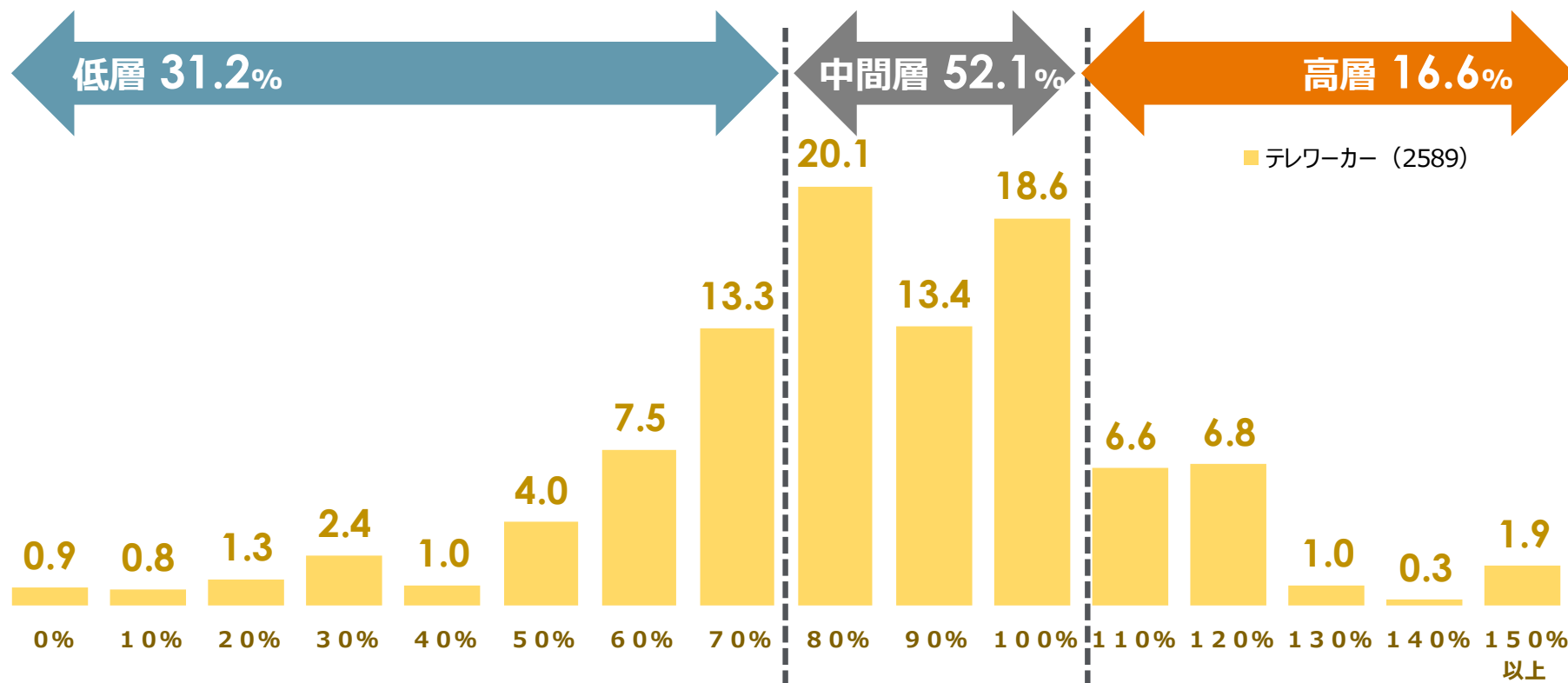
[出社時=100]



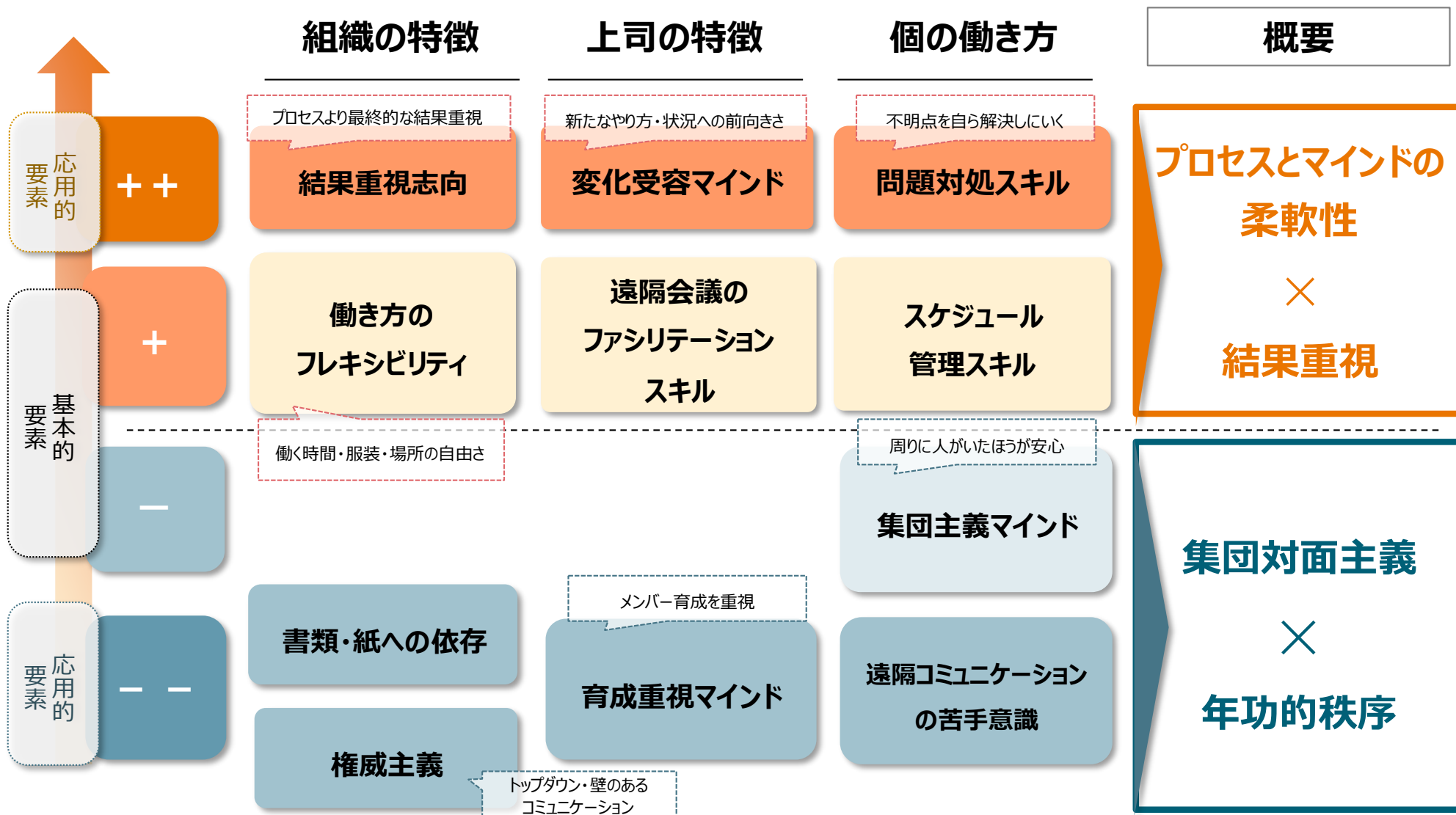
下記の分布より、80～100%を中間層とし、110%以上を高層、70%以上を低層として、高層、低層の規定要因を確認する。

## テレワーク時の生産性（出社時=100）

Q. 仕事の生産性について、職場に出勤して仕事をするときの生産性を「100%」とすると、テレワーク時の生産性はいくつになりますか。（回答者：正社員）（%）







二項ロジスティック回帰の結果抜粋：統制変数：性別、年齢、業種、職種、企業規模

応用的要素：テレワーク生産性110%以上/70%以下にそれぞれ影響している要素 | 基本的要素：両方に影響している要素

## 非テレワーカー

調整済R2乗値0.380  
すべて1%水準で有意

## テレワーカー

調整済R2乗値0.358  
すべて1%水準で有意

共通

仕事の段取りを組むのが得意だ

仕事中にトラブルがあっても、おおよそ自分で解決できる

仕事へのマインド

完璧主義的  
マインド

自分が関わる仕事は、可能な限り完璧にこなしたい

成果をだすことにこだわる

作業に没頭しすぎて、休憩をとれていないことがある

柔軟さと責任感

柔軟にスケジュールを組みなおすことができる

予期しないことが発生しても、自分で冷静に対処できる

与えられた業務は必ず最後まで責任をもってやりきりたい

対人ソーシャルスキル

対立調整系の  
ソーシャルスキル

意見の対立による食い違いに対してうまく対処できる

人間関係を良好な状態に維持するように心がけている

常に相手の立場を考えて行動する

協業者とのスケジュール調整を問題なく行える

相手の話が間違いだと思ったときには自分の考えを述べる

感情表現系の  
ソーシャルスキル

会議を始めるときは、まず気軽な話題から入るようにしている

自分は表情が豊かなほうだと思う

テキストでのコミュニケーションでも、たいていの場合は自分の意思を正しく伝えることができる

## 2. テレワーク組織におけるマネジメント

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

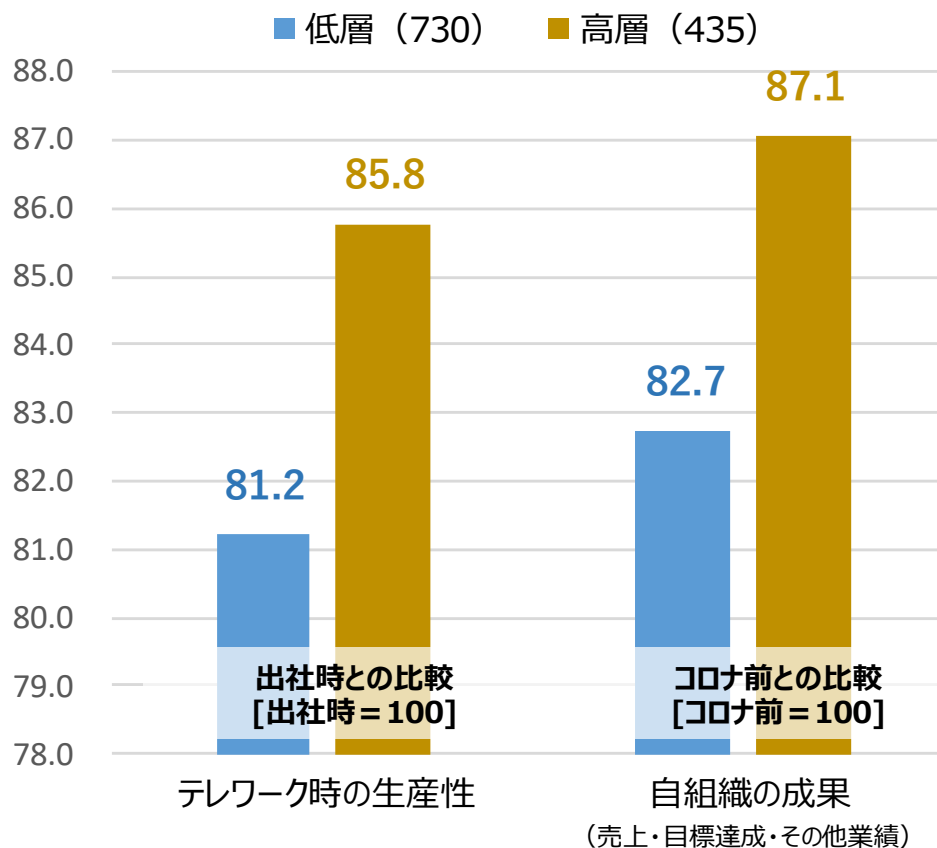
組織パフォーマンスを高中低の3層に分類し、低層と高層の組織を比較した。

高層の組織は、入社時と比較した部下のテレワーク生産性と、コロナ前と比較した自組織の成果が高くなっていた。

## 組織パフォーマンス低層・高層比較

テレワーカー（メンバー層） 回答

(%)



組織パフォーマンスを高中低の3層に分類し、低層と高層の上司のマインドセットを比較した。  
 組織パフォーマンスが高い職場の上司では他部門との調整、部下のキャリアアップ支援などの項目が高い。

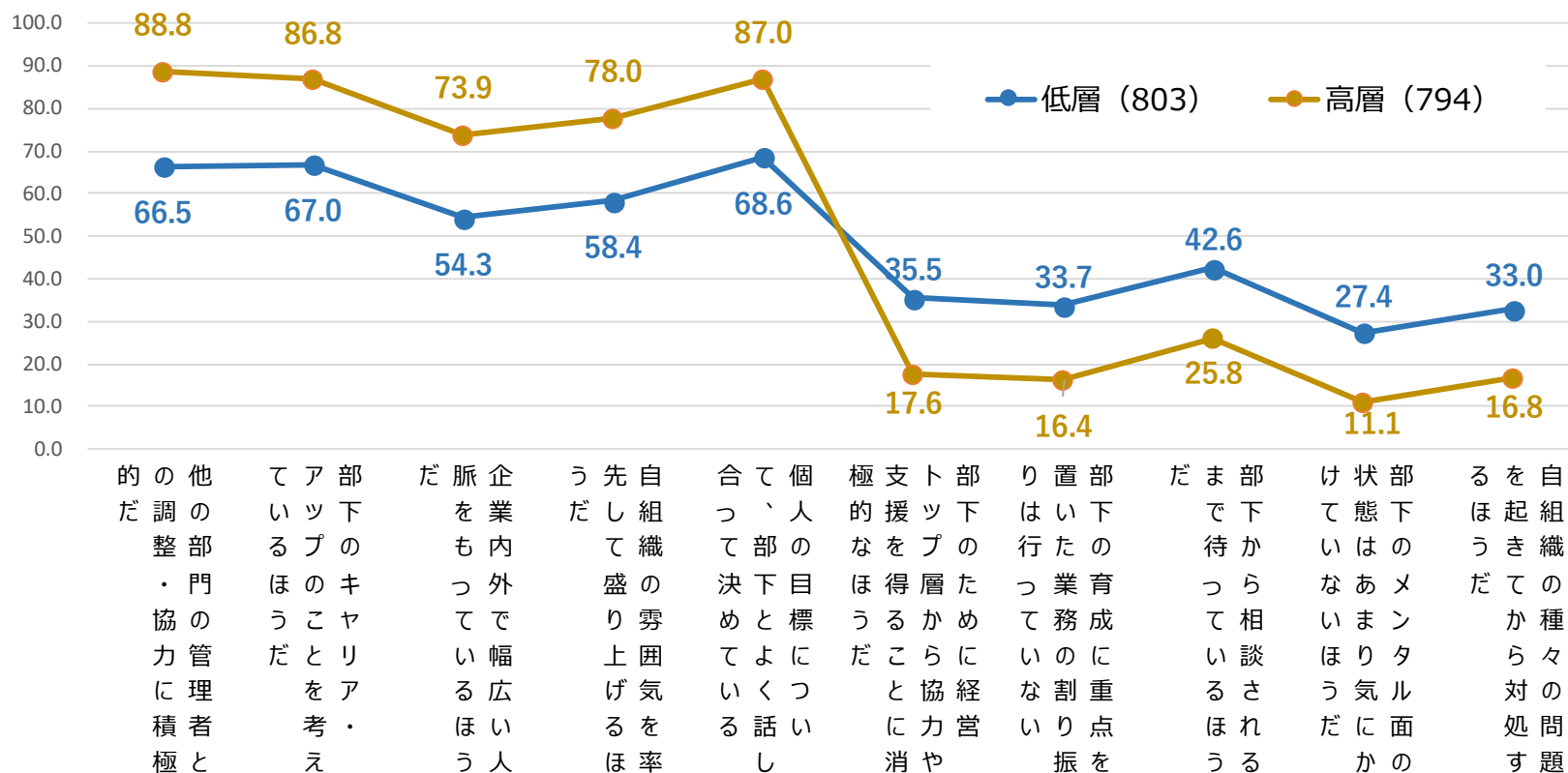
## 上司のマインドセット

テレワーカーを持つ上司 回答

(%)

組織パフォーマンス[高層]の上司の方が高い項目

組織パフォーマンス[低層]の上司の方が高い項目



テレワークで働く組織のマネジャーの特徴で、組織パフォーマンスに影響しているものは以下。

テレワーカー比率が3割以上の  
上司（正社員）n=1357

## マインド・セット

調整済R2乗値  
0.235  
すべて1%水準  
で有意

### 人脈

古い考えや価値観を【捨てられる】タイプだ \*\*\*

企業内外で幅広い人脈をもっている

他の部門の管理者との調整・協力を積極的

### キャリア支援

部下のキャリア・アップのことを考えている \*\*\*

部下個人のスキルや経験、知識を把握している \*\*\*

新しい状況への適応力

遠隔でも会社内調整をスムーズに行える人脈

部下の個別のキャリアへの関心

## マネジメント行動

調整済R2乗値  
0.279  
すべて1%水準  
で有意

### ジョブアサインと評価

部下に対しビジョンや方向性を示している

部下の仕事がスムーズに進捗するように支援している

部下の適性を見極めて、役割を割り当てている

部下に対し、仕事ぶりに見合った評価をしている \*\*\*

オンライン会議では、オンライン参加者が話しやすい  
雰囲気づくりをしている

ビジョンの共有

適切なジョブアサインと業務支援

オンライン会議のファシリテーション

組織パフォーマンスを従属変数にした重回帰分析の結果抜粋（偏回帰係数上位） すべて1%水準で有意 統制変数：性別、年齢、業種、職種、企業規模

\*\*\*テレワーカー無しの職場では有意にならない項目

テレワークで働く組織のマネジャーのソーシャルスキルで、組織パフォーマンスに影響しているものは以下。

テレワーカー比率が3割以上の上司  
(正社員) n=1357

## 対人ソーシャルスキル

### 率直さ

相手に良い感じを持ったら、それを率直に表現できる

感情を素直にあらわせる \*\*\*

感情的な素直さ

### 調整

交渉しているとき、相手の表情の変化を感じとれる

意見の対立による食い違いに対してうまく対処できる \*\*\*

周囲の人とトラブルが起きても、上手に処理できる

人間関係を良好な状態に維持するように心がけている

対立・食い違いの調整

調整済R2乗値  
0.301  
すべて1%水準  
で有意



[重回帰分析] ■統制変数：性年齢、業種、企業規模 ■説明変数：上司のマインドセット、マネジメント行動 ■分析ベース：テレワーカー（メンバー層）

[結果変数]

営業系 (125)

ITエンジニア系  
(260)

間接部門系 (329)

商品開発・研究、  
専門技術職系 (213)

[共通要因] 遠隔会議ファシリテーションスキル

組織  
パフォーマンス

問題への積極的介入

変化受容志向

個人と組織の  
目標の紐づけ

細かなジョブ・  
アサイン調整行動

問題への  
積極的介入

チームワーク重視

細かなジョブ・  
アサイン調整行動

遠隔会議 ファシリテーション  
スキル

部下の  
業務時間管理

遠隔会議ファシリテーション  
スキル

チームワーク  
重視

信頼・委任志向

− 個人と組織の  
目標の紐づけ

遠隔会議  
ファシリテーションスキル

寄り添い・配慮志向

細かなジョブ・アサイン  
調整行動

承認・ねぎらい行動

− 部下の業務時間管理

− 細かなジョブ・アサイン  
調整行動

− 信頼・委任志向

部下の離職防止

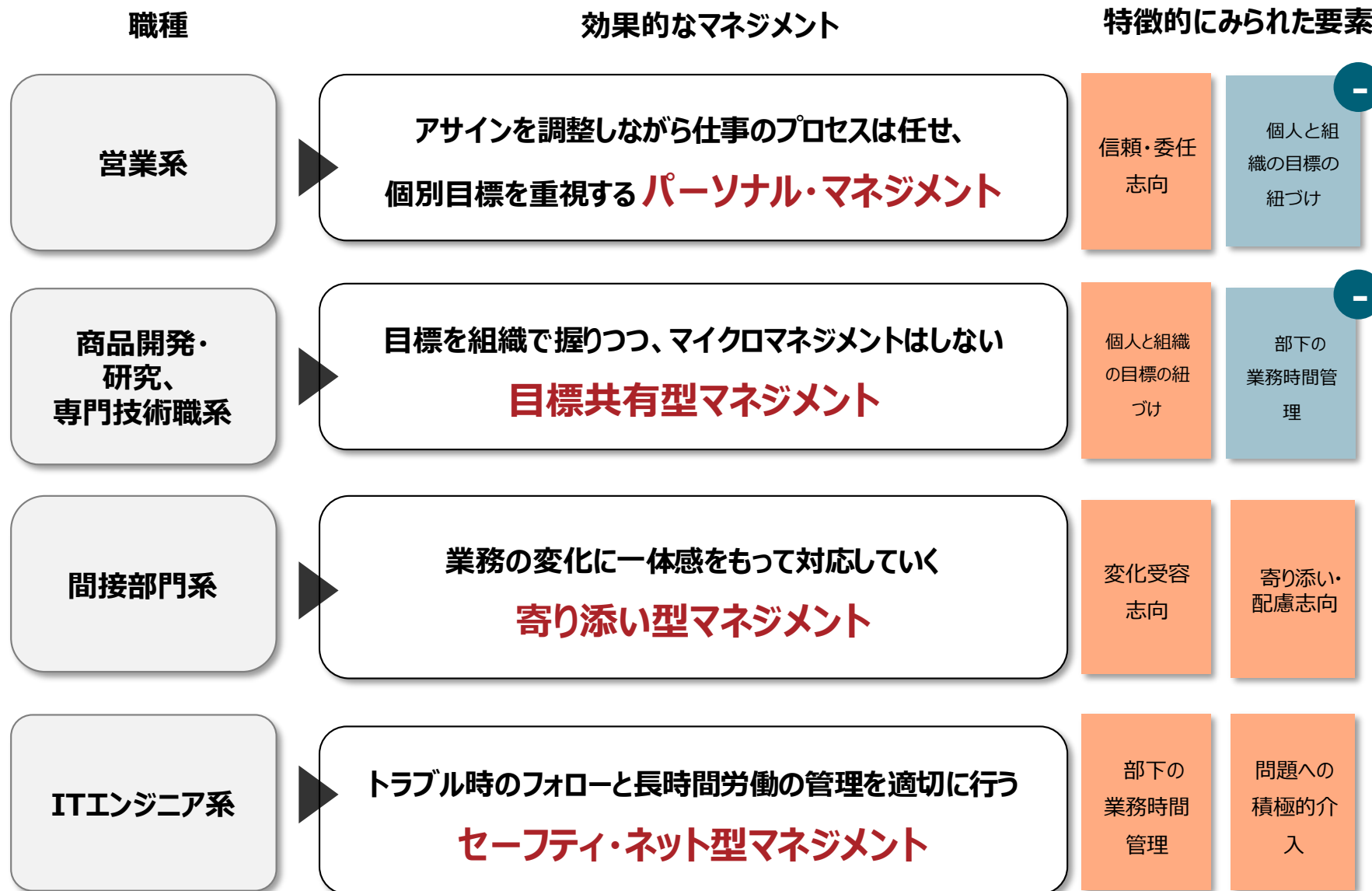
(転職意向を下げるもの)

+ 1%水準で有意

+ 5%水準で有意

− 5%水準で有意

− 1%水準で有意



# 3.コロナ禍によるキャリアの選択肢への影響

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



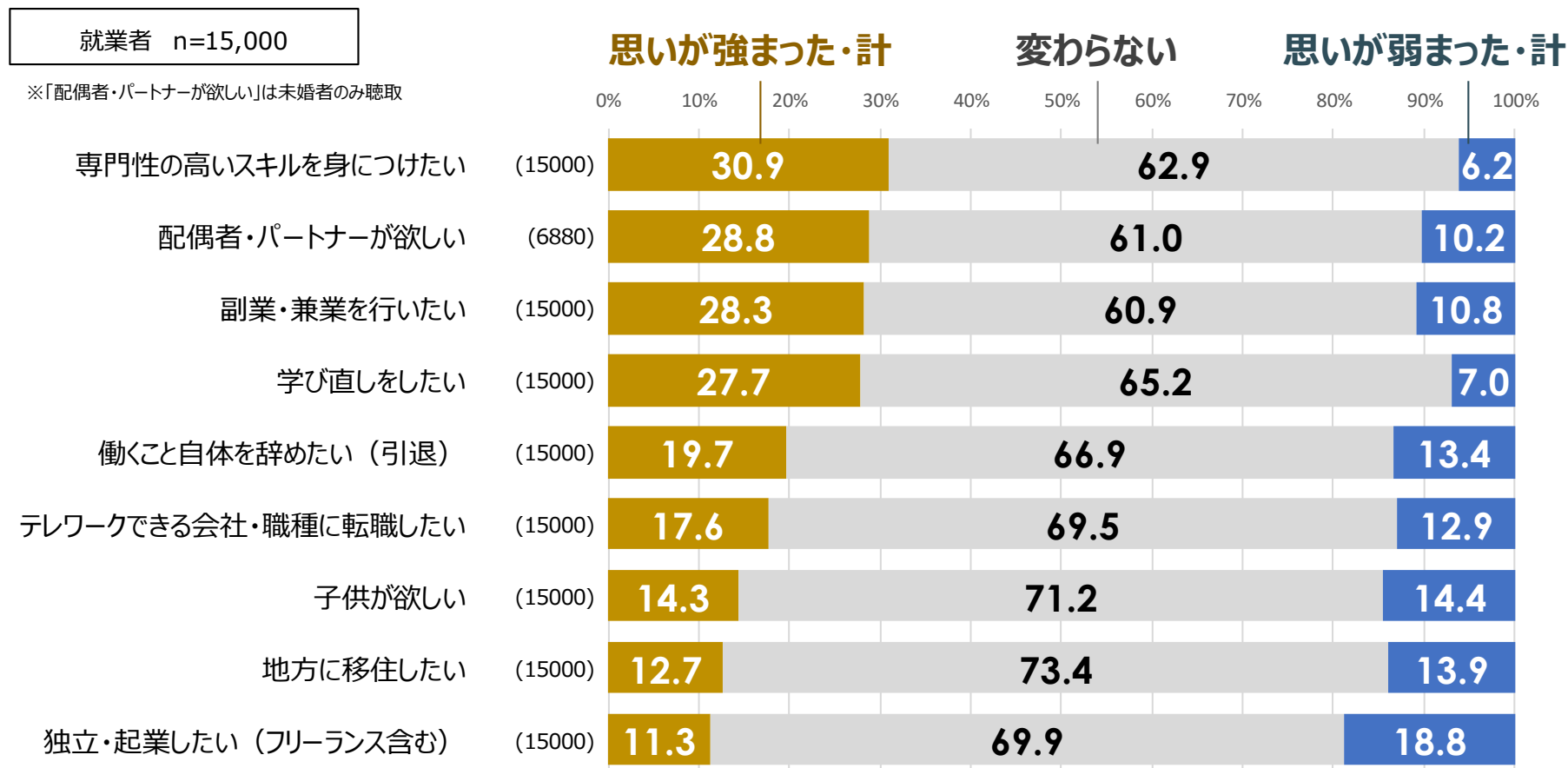
PERSOL

パーソル 総合研究所

コロナ禍で副業・兼業意向が「強まった」就業者は全体の28.3%。「弱まった」のは10.8%。  
 専門性の高いスキルを身につけたい、学び直しをしたい意向も「強まった」が大きく「弱まった」を上回る。

コロナ禍によるキャリアの選択肢の変化

Q.コロナ禍をうけて、今後のキャリアや人生設計に関して考え方に変化がありましたか。(5段階尺度 各単一回答)



コロナ禍で副業兼業意向が強まった就業者は、就業形態別にみると派遣社員で最も高く36.4%。

副業意向、独立・起業意向ともにテレワーク頻度が高い層ほど強まっている。

副業意向の変化

		n数	思いが 強まった・計 (%)
就業者 全体		(15000)	28.3
就業 形 態 別	正規雇用（正社員）	(10761)	28.2
	契約社員・嘱託社員	(1240)	32.3
	派遣社員	(760)	36.4
	パート・アルバイト	(343)	29.7
	公務員・団体職員	(1232)	21.0
	経営者・役員	(191)	16.2
	専門家（医師・弁護士・会計士など）	(384)	26.6
	自営業・フリーランス	(89)	32.6
	テレ ワ ーク 頻 度	1週間に5日	(682)
1週間に3～4日		(916)	31.1
1週間に1～2日		(1134)	27.8
1ヶ月に2～3日以下		(435)	24.1

独立・起業意向（フリーランス含む）の変化

		n数	思いが 強まった・計 (%)
就業者 全体		(15000)	11.3
就業 形 態 別	正規雇用（正社員）	(10761)	11.6
	契約社員・嘱託社員	(1240)	12.1
	派遣社員	(760)	9.3
	パート・アルバイト	(343)	11.1
	公務員・団体職員	(1232)	9.3
	経営者・役員	(191)	10.5
	専門家（医師・弁護士・会計士など）	(384)	7.8
	テレ ワ ーク 頻 度	1週間に5日	(682)
1週間に3～4日		(916)	15.3
1週間に1～2日		(1134)	12.9
1ヶ月に2～3日以下		(435)	13.3

コロナ禍で地方移住意向が強まった就業者は、テレワーク頻度が高い層に多い。テレワークできる会社・職種への転職意向が強まった就業者は派遣社員や、テレワークを希望しているが実施できてない「テレワーク諦め層」に多い。

地方移住意向の変化

		n数	思いが 強まった・計 (%)
就業者 全体		(15000)	12.7
就業 形 態 別	正規雇用（正社員）	(10761)	13.5
	契約社員・嘱託社員	(1240)	9.8
	派遣社員	(760)	12.1
	パート・アルバイト	(343)	8.2
	公務員・団体職員	(1232)	10.1
	経営者・役員	(191)	17.3
	専門家（医師・弁護士・会計士など）	(384)	10.4
	自営業・フリーランス	(89)	11.2
	テ レ ワ ー ク 頻 度	1週間に5日	(682)
1週間に3～4日		(916)	20.4
1週間に1～2日		(1134)	15.3
1ヶ月に2～3日以下		(435)	13.3

テレワークできる会社・職種への転職意向の変化

		n数	思いが 強まった・計 (%)
就業者 全体		(15000)	17.6
就 業 形 態 別	正規雇用（正社員）	(10761)	17.4
	契約社員・嘱託社員	(1240)	21.2
	派遣社員	(760)	26.4
	パート・アルバイト	(343)	18.4
	公務員・団体職員	(1232)	13.3
	経営者・役員	(191)	9.9
	専門家（医師・弁護士・会計士など）	(384)	12.8
	自営業・フリーランス	(89)	10.1
	テ レ ワ ー ク	やりたいが、できない 諦め層	(2540)
テレワーク無関心層（非希望・非実施）		(6597)	7.6
やってみたが、やめた 中止層		(2696)	20.0

移住意向を勤務先企業の都道府県別に見た。東京圏・大阪・京都・愛知などの都市部で高い傾向が見られる。

勤務先都道府県別 | 移住意向 上位10位抜粋

就業者ベース

思いが強まった計・%

神奈川県	(1176)	16.8
東京都	(3162)	16.2
埼玉県	(706)	16.0
千葉県	(636)	15.6
大阪府	(1305)	13.9
宮城県	(251)	13.5
京都府	(287)	13.2
鹿児島県	(86)	12.8
愛知県	(1010)	12.7
大分県	(80)	12.5

勤務先都道府県別 | 移住意向 下位10位抜粋

就業者ベース

思いが強まった計・%

岩手県	(110)	1.8
秋田県	(84)	2.4
島根県	(72)	4.2
鳥取県	(47)	4.3
愛媛県	(119)	5.0
山梨県	(58)	5.2
長野県	(184)	5.4
佐賀県	(50)	6.0
滋賀県	(114)	6.1
新潟県	(236)	6.8
徳島県	(71)	7.0



【重回帰分析】 ■結果変数 | 副業意向、独立・起業（フリーランス）意向、地方移住意向 ■説明変数 | 性別、年齢、業種、職種、雇用形態、テレワーク頻度、個人年収、コロナ前とコロナ後の年収GAP、周囲の新型コロナウイルス感染者数、同居の子供 ■分析ベース 就業者n=15000 ※有意項目のみ抜粋

**+** 有意な正の影響あり  
**-** 有意な負の影響あり

[説明変数]

個人属性

業種

職種

就業形態

テレワーク頻度

個人年収

その他

### 副業意向

**-** 年齢 **+** 女性

**-** 金融業、保険業／運輸業、郵便業

影響なし

派遣社員／契約社員・嘱託社員 **-** 公務員・団体職員／経営者・役員

影響なし

コロナ前からのマイナスGAP大

周囲の新型コロナウイルス感染者数

### 独立・起業（フリーランス）意向

**-** 年齢 **-** 女性

**-** 製造業／電気・ガス・熱供給・水道業／情報通信業／運輸業、郵便業

宿泊業、飲食サービス業 **-** 軽作業・警備・清掃

影響なし

テレワーク頻度高

影響なし

周囲の新型コロナウイルス感染者数／未就学児の子供あり

### 地方移住意向

**-** 年齢 **-** 女性

影響なし

商品開発

影響なし

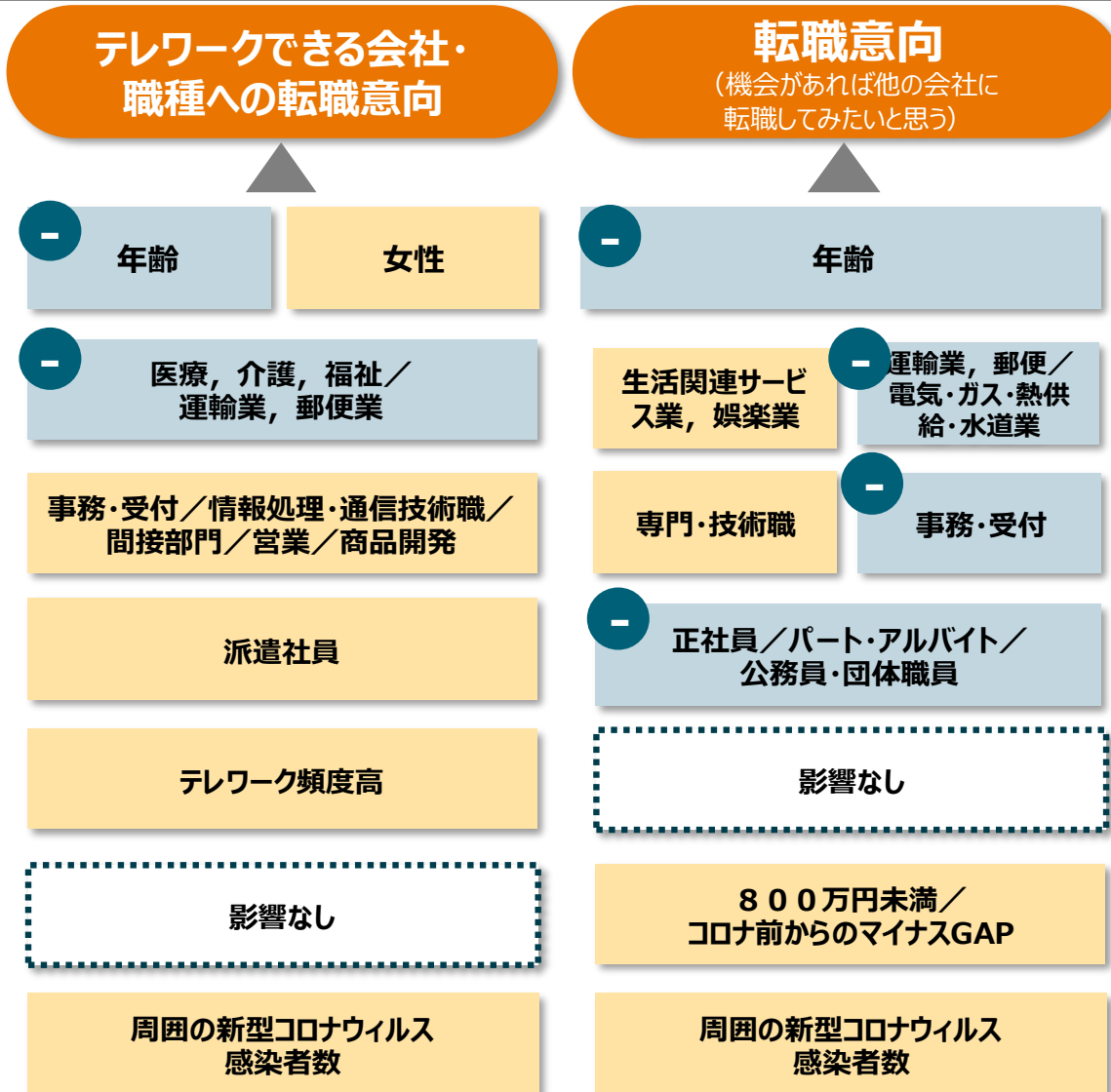
テレワーク頻度高

400万～800万円未満／800万～1000万円未満

周囲の新型コロナウイルス感染者数／未就学児の子供あり

【重回帰分析】 ■結果変数 | テレワークできる会社・職種への転職意向、転職意向 ■説明変数 | 性別、年齢、業種、職種、雇用形態、テレワーク頻度、個人年収、コロナ前とコロナ後の年収GAP、周囲の新型コロナウイルス感染者数、同居の子供 ■分析ベース | 就業者n=15000 ※「転職意向」のみ被雇用者n=14336 ※有意項目のみ抜粋

**+** 有意な正の影響あり  
**-** 有意な負の影響あり  
 [説明変数]



テレワークできる会社・職種への転職意向と、通常の転職意向では、影響要因が左記のように異なっていた。

重回帰分析

統制変数 | 性別、年齢、雇用形態、業種、職種

説明変数 | コロナ禍の不安 就業者n=15000 ※「転職意向」のみ被雇用者n=14336

表中の数値 標準化偏回帰係数、\*\*\* 1%水準で有意、\*\* 5%水準で有意

[説明変数]

副業意向

独立・起業  
(フリーランス)  
意向

地方移住  
意向

テレワーク  
理由転職

転職

収入に不安

UP

0.096\*\*\*

down

-0.022\*\*

UP

0.077\*\*\*

自社の経営に  
不安

UP

0.041\*\*\*

UP

0.057\*\*\*

UP

0.044\*\*\*

UP

0.044\*\*\*

UP

0.066\*\*\*

仕事での感染  
リスク不安

down

-0.022\*\*

UP

0.023\*\*

今後のキャリアに  
不安

UP

0.134\*\*\*

UP

0.04\*\*

UP

0.043\*\*\*

UP

0.116\*\*\*

UP

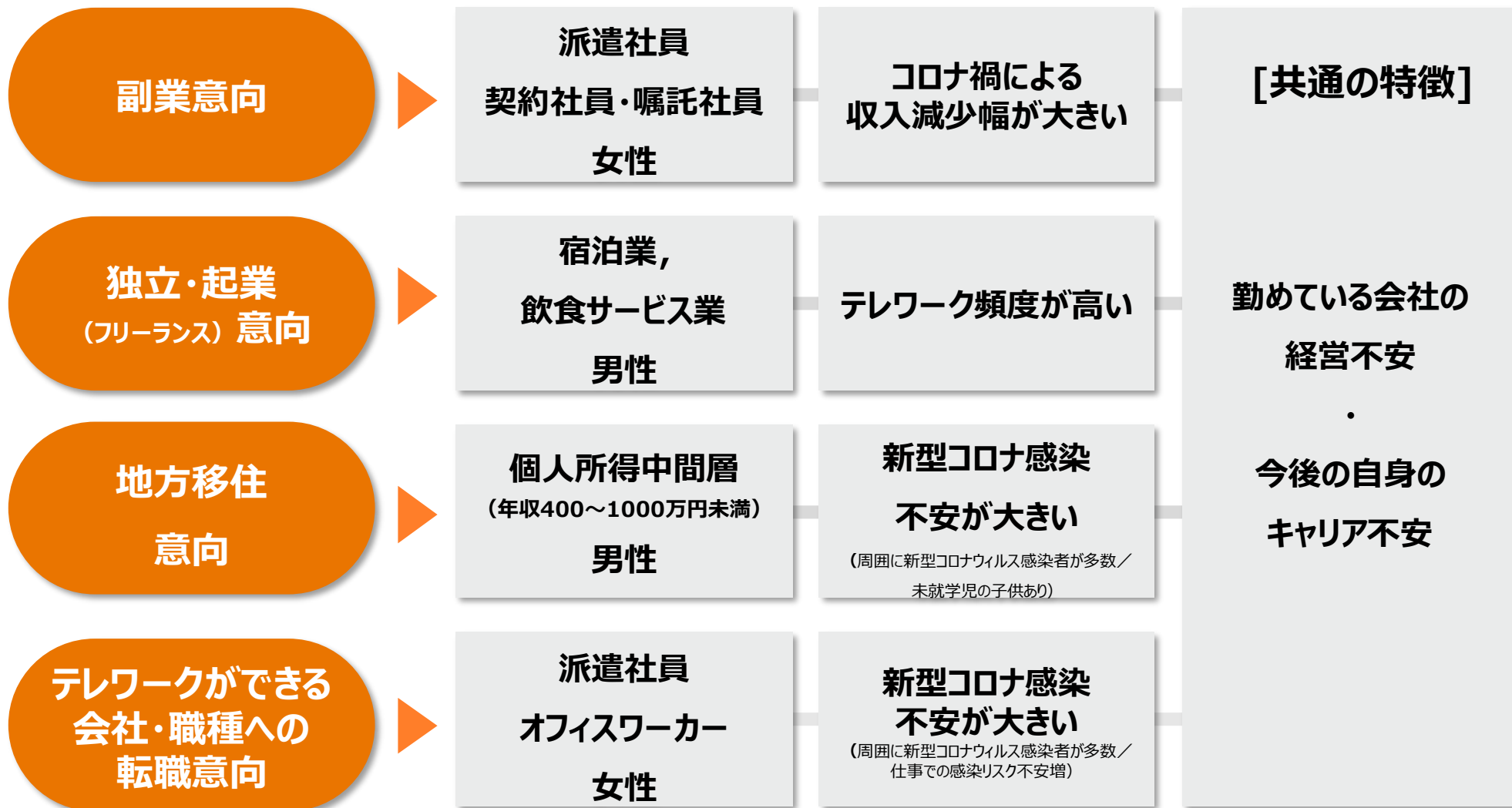
0.224\*\*\*

コロナ禍以前／以後の年収を比較。業界別に見ると、宿泊・飲食サービス業が最も減少幅が大きく、かつ年収水準も最も低い。

## 業界別 | 個人年収の変化 (万円)

無回答除く	サンプル数	コロナ禍以前	コロナ禍以後 (見通し)	GAP
宿泊業, 飲食サービス業	(254)	381.4	352.9	-28.5
生活関連サービス業, 娯楽業	(258)	426.1	408.1	-18.0
学術研究, 専門・技術サービス業	(188)	653.0	636.2	-16.8
運輸業, 郵便業	(870)	495.8	479.7	-16.2
製造業	(3788)	562.9	547.3	-15.6
不動産業, 物品賃貸業	(251)	606.9	592.4	-14.5
卸売業, 小売業	(1352)	467.3	455.0	-12.3
その他のサービス業	(1609)	488.8	478.8	-10.0
電気・ガス・熱供給・水道業	(247)	562.0	553.0	-9.0
情報通信業	(1155)	583.5	575.6	-7.9
建設業	(819)	531.1	523.6	-7.5
金融業, 保険業	(857)	575.8	571.1	-4.7
医療, 介護, 福祉	(1789)	460.0	455.2	-4.7
教育, 学習支援業	(829)	555.1	553.8	-1.3
上記以外の業種	(1337)	558.3	551.9	-6.3

[思いが強まっている層の特徴]



# 4. 経営・人事の動向

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

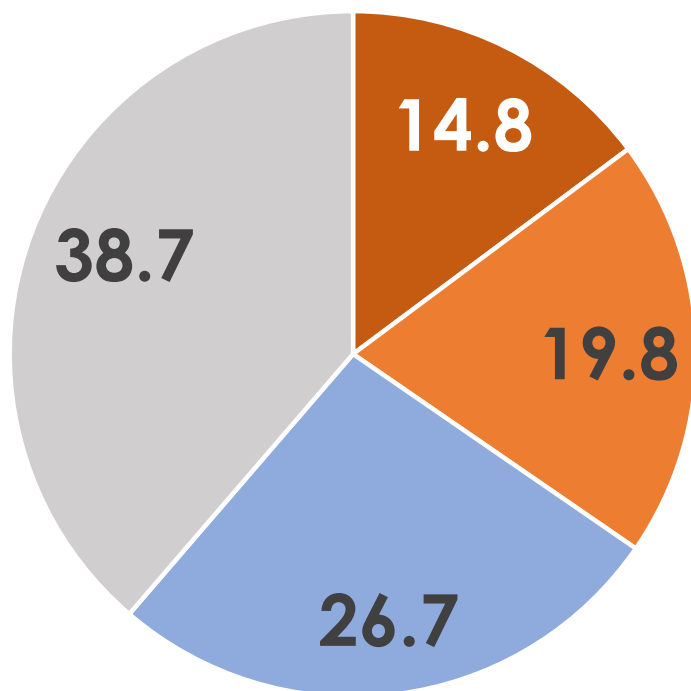
自社の人事戦略・人事企画全体を把握している人事・総務・経営層に、2021年以降のテレワーク推進方針を聴取した。ワクチン普及前は、34.6%がすべてないし一部の従業員にテレワーク推進予定。38.7%は未定。ワクチン普及後は、4割以上が未定だが、「原則、全員出社」が3割を超えてテレワーク方針を上回っている。

2021年上半期（ワクチンが普及する前）

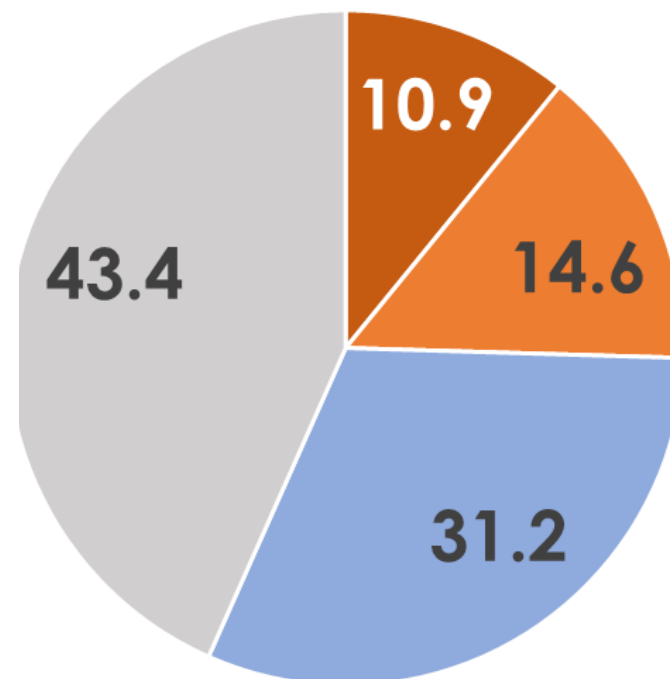


ワクチンが普及した後

人事・総務・経営層 n=865  
(%)



- すべての従業員向けにテレワークを推進する予定だ
- 一部従業員向けにテレワークを推進する予定だ
- 原則、全員出社にする予定だ
- まだ決まっていない





2021年（ワクチン普及前）のテレワーク／出社方針別の企業の特徴は、以下。

また、「まだ決まっていない」が有意に高かったのは、組織風土として「長期的・大局的視点」の無い企業（作図省略）。

人事・総務・経営層 n=865  
(%)

「テレワーク推進」企業の特徴

5%水準で有意な属性を抜粋

「原則出社」志向企業の特徴

5%水準で有意な属性を抜粋

[業界]

情報通信業

医療・介護・福祉

[企業規模]

1000-10000人未満

100人未満

※10000人以上は「原則出社」方針には負の方向に有意

[地域]

関東・近畿

— 有意な地域無し

[組織風土]

柔軟な働き方志向の組織

トップダウン・風通しの悪い組織

朝の出社時間が厳格に決められていない  
働く場所が自由に決められる  
髪型や服装は自由に決められる

テレワーク推進（一部orすべて）を独立変数とした二項ロジスティック回帰分析  
Cox-Snell R2 乗 0.141 Nagelkerke R2 乗 0.195

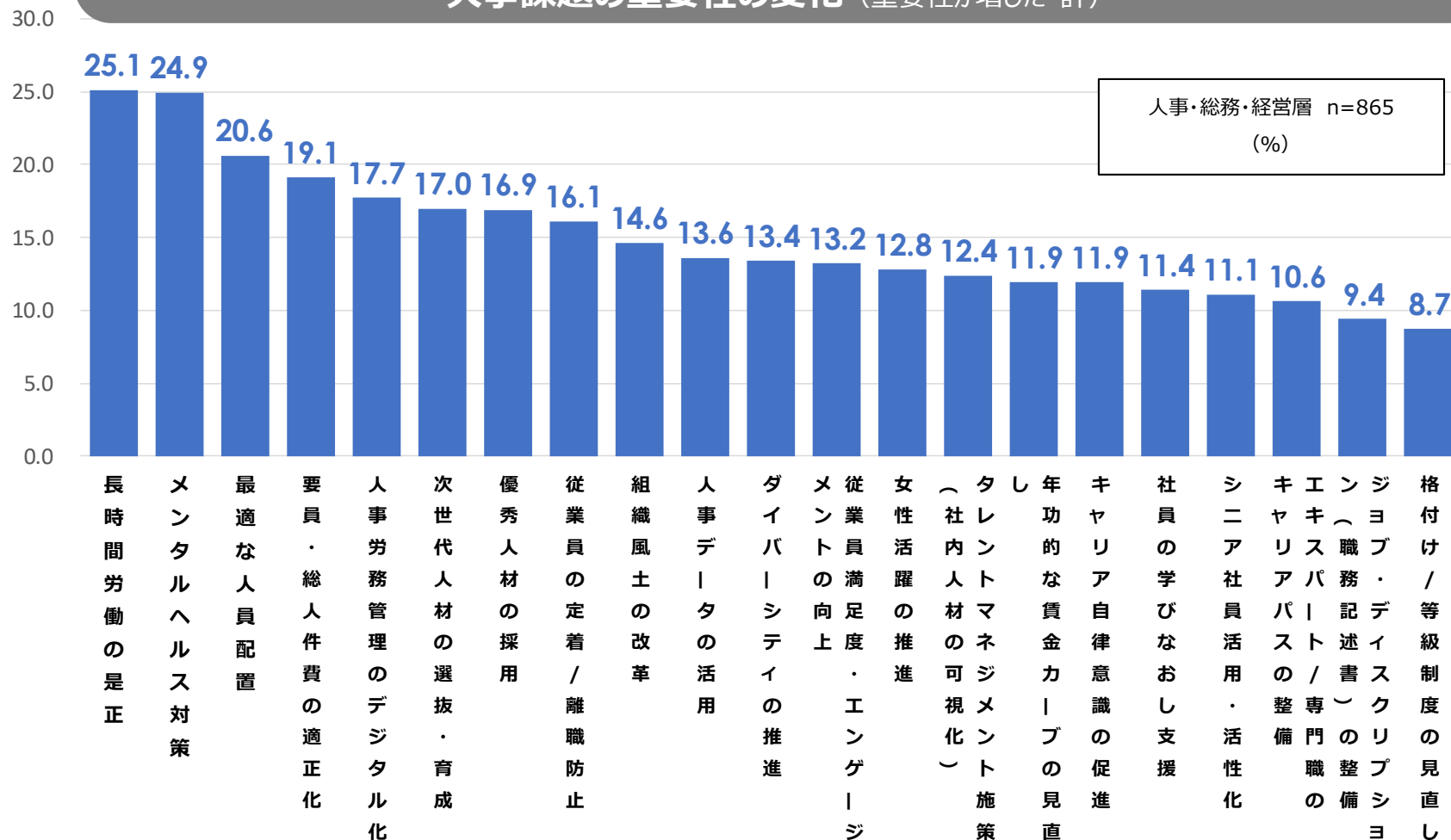
原則出社を独立変数とした二項ロジスティック回帰分析  
Cox-Snell R2 乗 0.121 Nagelkerke R2 乗 0.177

上司と部下の仲が良くない  
上の者に対して言いたいことが言えない  
職場では、意見交換が非活発

人事課題では、「長時間労働の是正」「メンタルヘルス対策」が特に重要性の高まりを感じられている。

重要性が下がったものはほとんど無い（平均3.3%）。

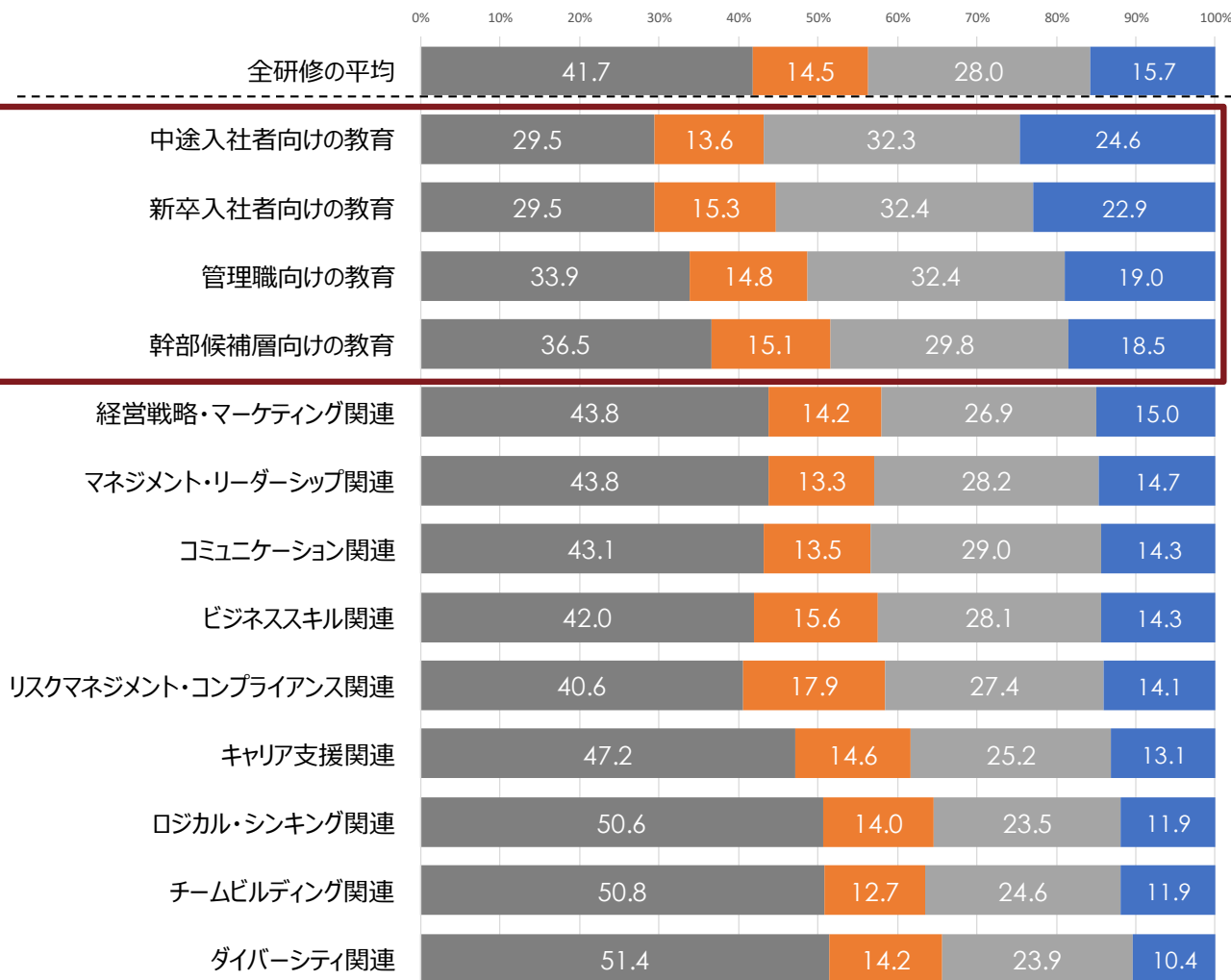
人事課題の重要性の変化（重要性が増した・計）



人事・総務・経営層 n=865  
(%)

コロナ禍における研修実施実態

■ 実施していない ■ すべてオンラインで実施 ■ オンラインと対面を組み合わせる実施 ■ すべて対面で実施



コロナ禍での研修実態を聴取した。

全研修の平均では、「オンラインと対面を組み合わせる実施」が最も高く、**28.0%**。

中途・新卒入社者、管理職、幹部層候補向けの研修は、実施率も高く、かつ「すべて対面で実施」のほうが「すべてオンラインで実施」よりも高い。

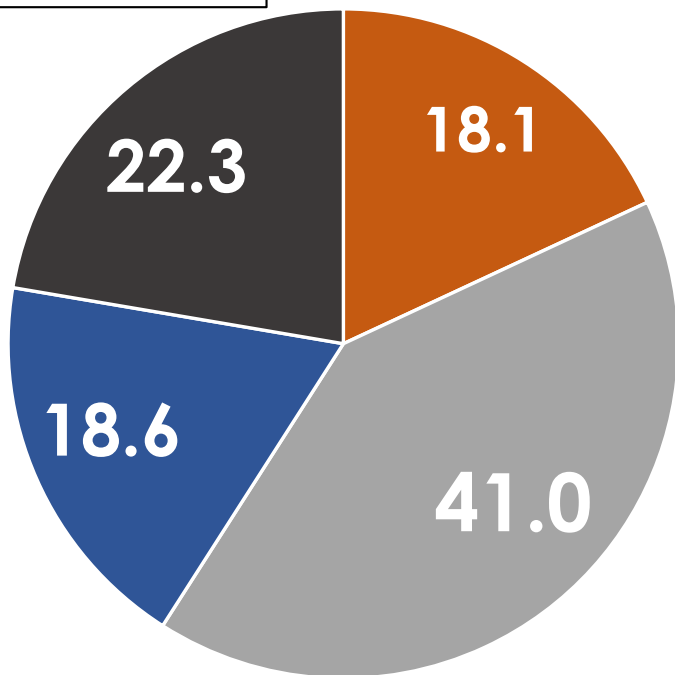
2021年以降に実施する予定の研修実施方法を聴取した。

「オンラインと対面を組み合わせる実施」がワクチン普及後の見込みでも最も高い。

2021年上半期【ワクチン普及前】

人事・総務・経営層  
n=865 (%)

実施予定の研修全体平均値

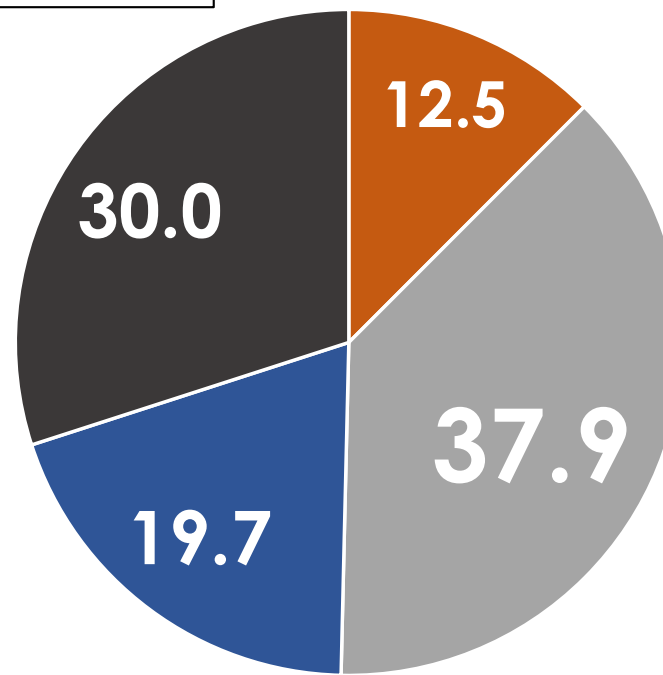


- すべてオンラインで実施
- オンラインと対面を組み合わせる実施
- すべて対面で実施
- 決まっていない

ワクチン普及後

人事・総務・経営層  
n=865 (%)

実施予定の研修全体平均値

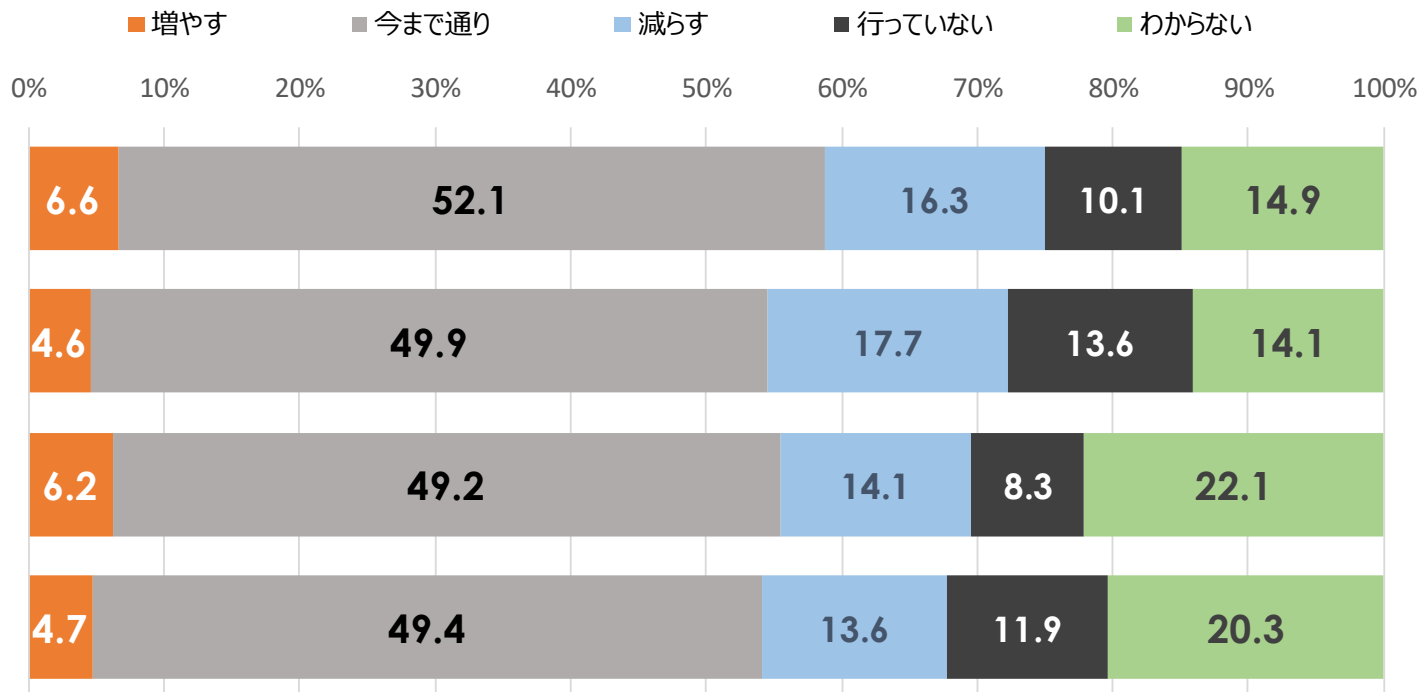


来年度（2021年度）の中途採用は「減らす」が16.3%で「増やす」の6.6%を上回った。

新卒採用は「減らす」が17.7%。ともに5割程度は今まで通り。

人事・総務・経営層 n=865  
(%)

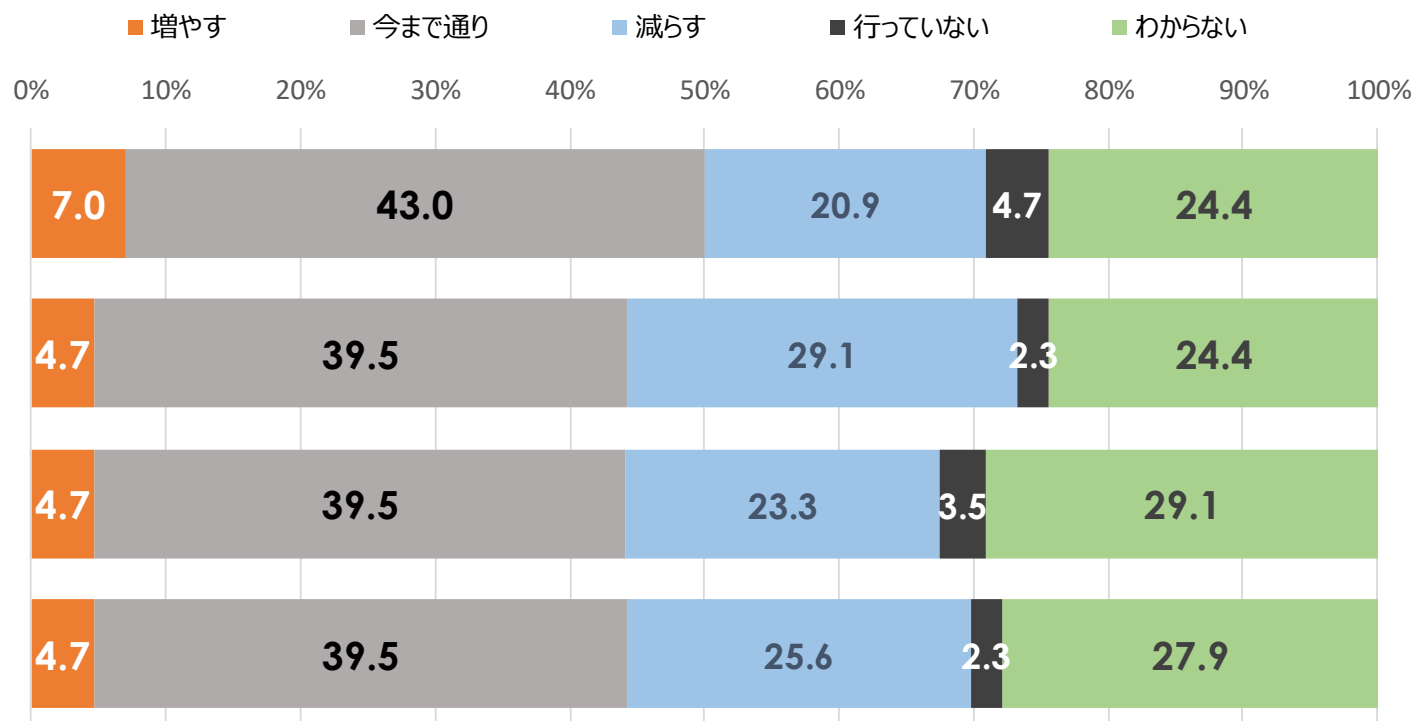
今後の採用計画



企業規模1万人以上の企業の採用計画は以下の通り。

人事・総務・経営層  
企業1万人以上 n=86  
(%)

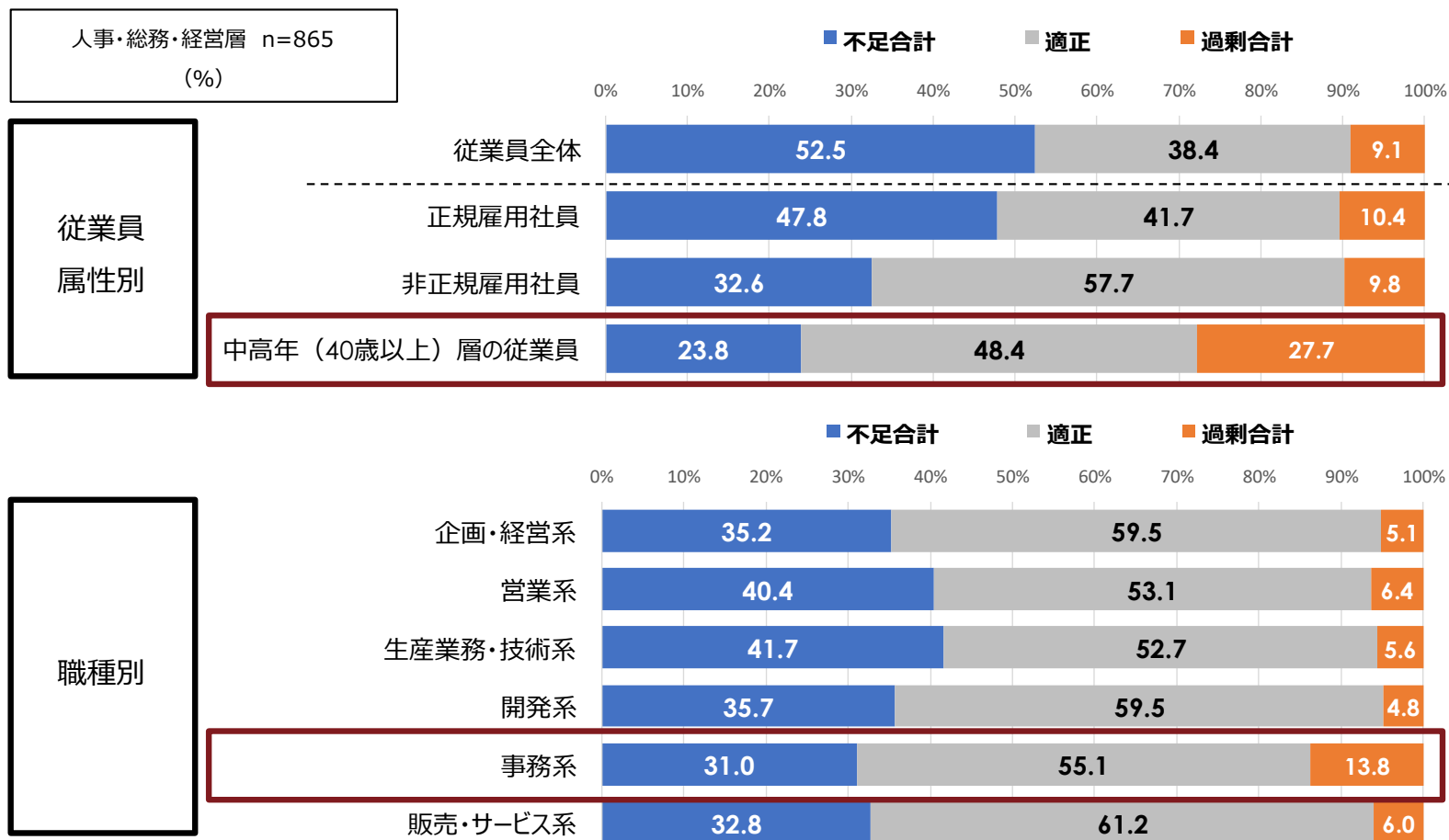
### 今後の採用計画 [企業規模1万人以上企業]



現在の人員の過不足感では、中高年層の従業員の「過剰」が27.7%で唯一「不足」を上回った。

職種では、「事務系」の過剰が多職種より高く、13.8%。

人員の過不足感



# 5.コロナによる失業者・休業者の動向

**失業者定義**：コロナ感染拡大の影響で離職し、現在働いておらず、求職活動をしている者

**休業者定義**：コロナ感染拡大の影響で休業・一時帰休している者

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所



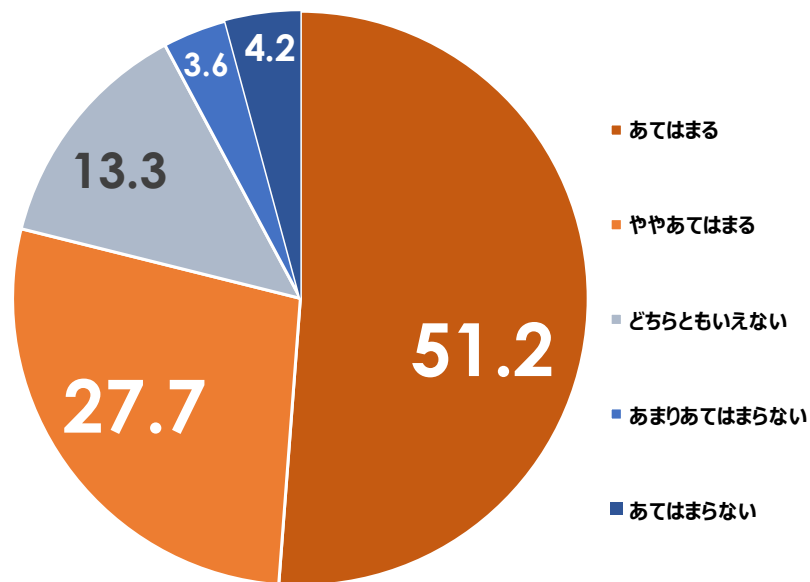
コロナ影響による失業者の不安感を聴取した。「これから仕事が見つかるか不安」が8割近くと極めて高くなった。  
「仕事をする気にならない」（仕事への意欲の無さ）は48.2%。

これから仕事が見つかるか不安

あてはまる計

78.9%

失業者 n=166 (%)

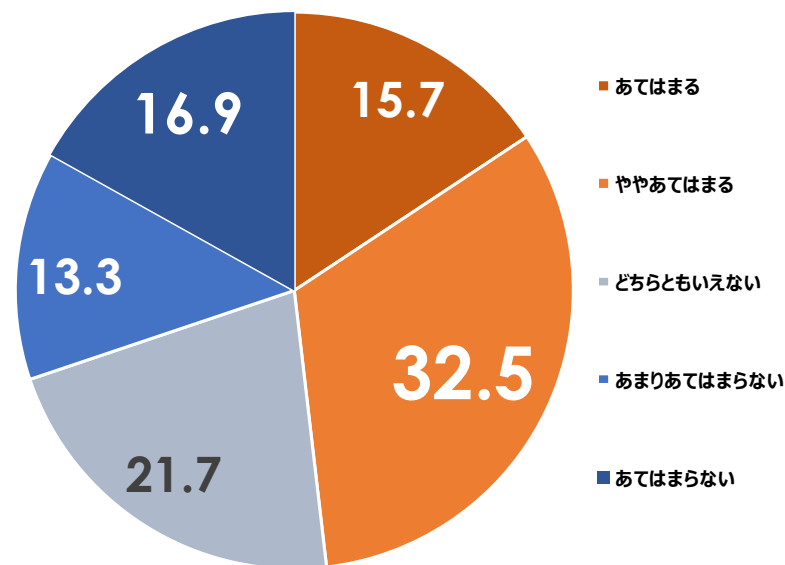


仕事をする気にならない

あてはまる計

48.2%

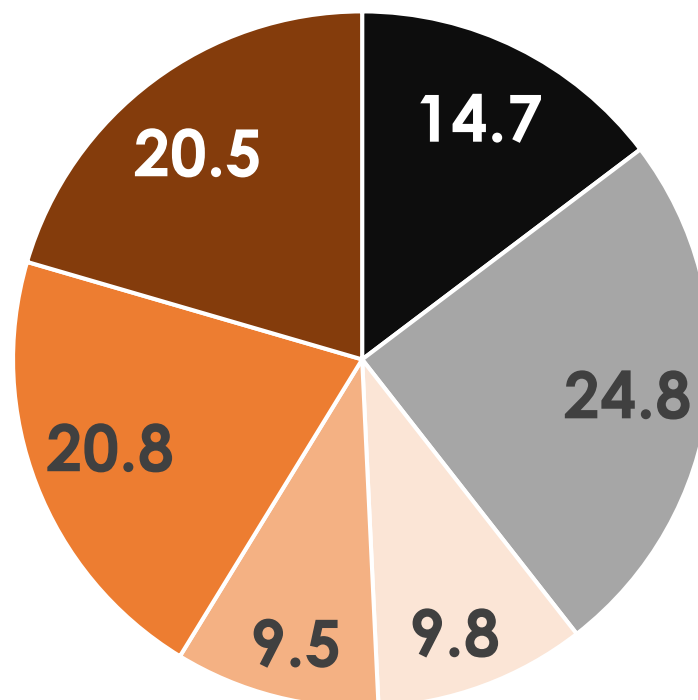
失業者 n=166 (%)



コロナ影響による休業者への会社からの補償・手当は、「支払われていない」が14.7%、「一時金」が24.8%であった。  
60%以上支払われた休業者は41.3%となった。

## 休業者への会社からの補償・手当

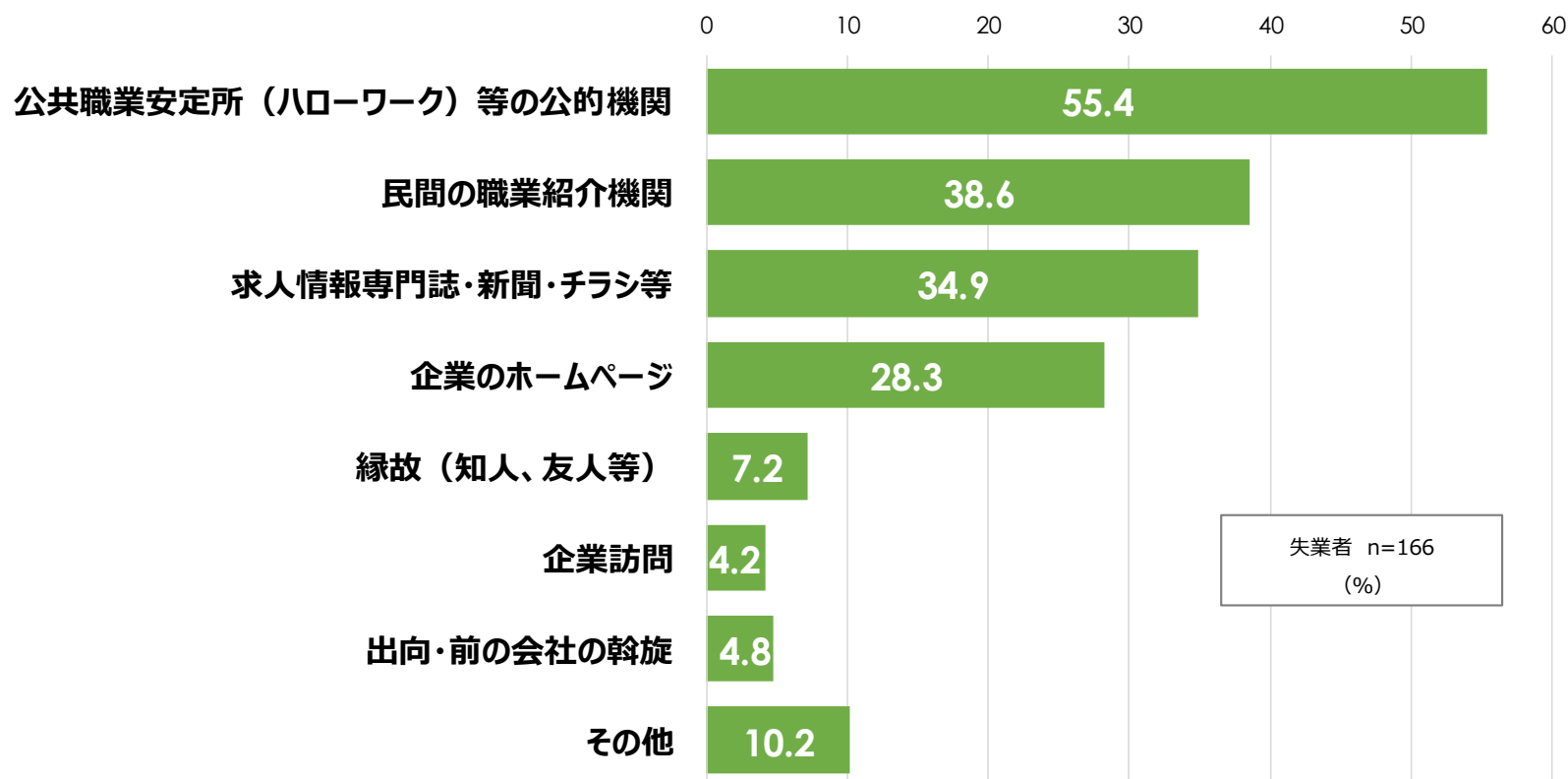
休業者 n= 327 (%)



- 支払われていない
- 給与・賃金とは連動しない一時金
- 給与・賃金の30%未満
- 給与・賃金の30~60%未満
- 給与・賃金の60~90%未満
- 給与・賃金の全額

コロナ影響による失業者の求職活動媒体を聴取した。ハローワーク等の公的機関、が55.4%で最上位。  
民間の職業紹介機関は38.6%。

## 現在の求職活動媒体



コロナ禍以前／以後の年収を比較した。失業者が個人年収・世帯年収ともに減少幅が大きく、個人年収がマイナス117万円。

## 個人年収の変化 (万円)

	サンプル数	コロナ禍以前	コロナ禍以後 (見通し)	GAP
正規雇用	(11214)	552.0	540.1	-11.9
非正規雇用 計	(2463)	262.4	252.5	-9.8
契約社員・嘱託社員	(1299)	284.3	276.5	-7.8
派遣社員	(795)	261.2	253.4	-7.7
パート・アルバイト	(369)	189.4	168.2	-21.2
公務員・団体職員	(1248)	661.1	662.3	1.2
経営者・役員	(193)	1156.8	1140.5	-16.2
専門家 (医師・弁護士・会計士など)	(388)	740.3	735.6	-4.7
自営業・フリーランス	(97)	475.9	431.8	-44.1
失業者	(166)	390.9	273.8	-117.1
休業者	(327)	463.4	411.0	-52.4

## 世帯年収の変化 (万円)

同居人ありベース

	サンプル数	コロナ禍以前	コロナ禍以後 (見通し)	GAP
正規雇用	(8720)	789.4	771.7	-17.6
非正規雇用 計	(1730)	564.7	552.2	-12.4
契約社員・嘱託社員	(927)	568.3	558.4	-9.9
派遣社員	(491)	567.8	557.4	-10.4
パート・アルバイト	(312)	548.8	526.0	-22.9
公務員・団体職員	(1025)	914.1	910.1	-4.0
経営者・役員	(173)	1306.0	1296.5	-9.5
専門家 (医師・弁護士・会計士など)	(300)	1093.7	1080.8	-12.9
自営業・フリーランス	(71)	779.5	721.9	-57.6
失業者	(126)	690.8	550.3	-140.6
休業者	(267)	688.6	616.5	-72.1

仕事関連の不安感を聴取した。失業者・休業者・派遣社員・フリーランスの収入への不安感が強い。

### 不安感 (あてはまる合計・%)

	サンプル数	収入への不安	自社の経営への不安	自組織の業績への不安	仕事での感染リスク不安	今後のキャリアへの不安
■ 正規雇用	(11214)	49.0	39.6	41.9	32.9	42.6
■ 非正規雇用 計	(2463)	64.0	30.1	34.3	37.2	48.7
契約社員・嘱託社員	(1299)	62.8	32.4	36.9	38.9	48.8
派遣社員	(795)	67.9	25.5	28.6	27.6	51.5
パート・アルバイト	(369)	59.9	31.9	37.3	51.5	42.6
公務員・団体職員	(1248)	27.9	—	18.8	35.1	26.9
経営者・役員	(193)	29.5	37.3	38.3	25.9	22.3
専門家 (医師・弁護士・会計士など)	(388)	38.4	36.8	37.8	67.1	33.4
自営業・フリーランス	(97)	68.0	39.8	39.8	44.1	44.1
失業者	(166)	78.9	—	—	—	—
休業者	(327)	73.4	69.1	69.4	55.0	63.0

業界別に不安感を見ると、「宿泊業・飲食サービス業」がすべて高い。  
仕事での感染リスクへの不安が最も高いのは「医療・介護・福祉業」。

業界別 | 不安感 (あてはまる合計・%)

	サンプル数	収入への不安	自社の経営への不安	自組織の業績への不安	仕事での感染リスク不安	今後のキャリアへの不安
建設業	(809)	46.2	35.4	38.2	26.5	37.9
製造業	(3751)	51.1	41.4	42.6	22.7	42.7
電気・ガス・熱供給・水道業	(243)	41.7	25.5	28.8	23.5	32.9
情報通信業	(1141)	46.3	31.4	35.9	21.1	43.5
運輸業, 郵便業	(861)	57.7	40.1	41.2	41.6	41.5
卸売業, 小売業	(1328)	55.5	42.9	45.6	39.5	46.6
金融業, 保険業	(855)	47.0	29.7	36.6	28.9	43.6
不動産業, 物品賃貸業	(246)	51.8	37.4	41.1	34.1	43.5
学術研究, 専門・技術サービス業	(187)	38.3	28.9	32.1	18.2	34.2
<b>宿泊業, 飲食サービス業</b>	(250)	<b>72.4</b>	<b>56.4</b>	<b>57.2</b>	<b>56.0</b>	<b>51.6</b>
生活関連サービス業, 娯楽業	(257)	62.0	49.0	53.7	44.4	53.3
教育, 学習支援業	(821)	40.4	25.6	29.5	43.0	38.1
医療, 介護, 福祉	(1775)	47.7	37.6	39.6	<b>66.1</b>	39.1
その他のサービス業	(1589)	51.5	35.5	37.8	34.2	45.0
上記以外の業種	(1324)	39.3	21.8	24.4	30.7	34.6

心理的ストレスを測定すると、「失業者」「休業者」「パート・アルバイト」でストレス状態が高い。

## 心理的ストレス (pt)

	サンプル数	抑うつ感	易怒感	身体不調感	疲労感	ストレス全体平均値
■ 正規雇用	(11214)	3.00	2.96	3.38	3.07	3.10
■ 非正規雇用 計	(2463)	3.05	2.93	3.52	3.13	3.16
契約社員・嘱託社員	(1299)	3.06	2.94	3.49	3.09	3.15
派遣社員	(795)	3.02	2.86	3.57	3.14	3.15
パート・アルバイト	(369)	3.07	3.02	3.55	3.25	3.22
公務員・団体職員	(1248)	2.82	2.85	3.30	3.00	2.99
経営者・役員	(193)	2.54	2.68	3.22	2.74	2.80
専門家 (医師・弁護士・会計士など)	(388)	2.90	3.00	3.51	3.21	3.16
自営業・フリーランス	(97)	3.00	3.04	3.57	3.18	3.20
失業者	(166)	3.52	3.17	3.52	3.39	3.40
休業者	(327)	3.58	3.42	3.62	3.51	3.53

以下の項目に対する「あてはまる」-「あてはまらない」の5段階尺度

**抑うつ感**：気持ちが沈んでいる／憂鬱だ／希望が持てない

**易怒感**：怒りを感じる／すぐかとなる／イライラする

**身体不調感**：目が疲れる／首筋や肩がこる／頭が重かったり頭痛がする

**疲労感**：疲れてぐったりとすることがある／だるい感じがなくなる／作業を少ししただけで疲れる

参考：松浦紗織, 勝岡大貴, and 脇龍平. "成人を対象とした心理的ストレス反応尺度の作成." 大阪経大論集 63.3 (2012): 193-199.

# Appendix.



テレワーク時の生産性 (110%以上)	影響要因項目			オッズ比	有意確率
	大カテゴリー	中カテゴリー	詳細カテゴリー		
高層	組織要因	組織風土	結果重視志向	↑ 1.250	**
	組織要因	組織風土	働き方のフレキシビリティ	↑ 1.202	**
	上司要因	上司のマネジメント行動	遠隔会議ファシリテーションスキル	↑ 1.446	***
	上司要因	上司のマインドセット	変化受容志向	↑ 1.399	***
	個人要因	セルフマネジメント	スケジュール管理スキル	↑ 1.439	**
	個人要因	セルフマネジメント	問題対処スキル	↑ 1.378	**
	上司要因	上司のマインドセット	問題への積極的介入	↓ 0.744	***
	個人要因	ソーシャルスキル	関係維持	↓ 0.630	***
	個人要因	セルフマネジメント	集団主義	↓ 0.565	***

テレワーク時の生産性 (70%以下)	影響要因項目			オッズ比	有意確率
	大カテゴリー	中カテゴリー	詳細カテゴリー		
低層	組織要因	職務特性	書類への依存	↑ 1.315	***
	組織要因	組織風土	権威主義	↑ 1.192	**
	上司要因	上司のマインドセット	育成重視志向	↑ 1.259	***
	個人要因	セルフマネジメント	集団主義	↑ 1.587	***
	個人要因	セルフマネジメント	遠隔コミュニケーションの苦手意識	↑ 1.223	**
	組織要因	組織風土	働き方のフレキシビリティ	↓ 0.743	***
	上司要因	上司のマネジメント行動	遠隔会議ファシリテーションスキル	↓ 0.799	**
	個人要因	セルフマネジメント	スケジュール管理スキル	↓ 0.710	**
	個人要因	セルフマネジメント	情報伝達スキル	↓ 0.693	**

二項ロジスティック回帰分析

- 従属変数  
テレワーク時の生産性 (110%以上、70%以下)
- 統制変数  
性別、年齢、業種、職種、企業規模
- 説明変数  
組織要因[組織風土、組織特性、職務特性、上司のマネジメント]  
個人要因[セルフマネジメント、フォローシップ行動、ソーシャルスキル、経営革新促進行動]
- 分析ベース  
テレワーカー (メンバー層) n=1332
- 表中の記号  
\*\*\*: 1%水準、\*\* : 5%水準  
※有意な影響が確認できた項目のみ掲載

**権威主義**

α係数：0.782

上層部の決定にはとやまず従うという  
雰囲気がある社内では波風を立てないことが何よりも  
重要とされる物事は、オープンな議論ではなく、事前の根  
回しによって決定される**開放的  
対話志向**

α係数：0.852

上司でもメンバーでも、分け隔てなく仲が  
良い

上の者に対しても言いたいことが言える

職場では、いつも活発な意見交換が  
行われておりにぎやかだ**長期的・  
大局的志向**

α係数：0.817

目先の業務に縛られず、長期的視点で  
考えていくことが奨励されている目先の成果よりも、長期的成果の追求を  
重視するところがある利益と同じくらい「社会的な責任」が  
重視されている**柔軟志向**

α係数：0.860

独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つ  
ことが求められる過去の慣習・既存のルールにとらわれること  
なく、柔軟に考えることが推奨されている他人に合わせるのではなく、自分の意思を  
明確に伝えることが歓迎されている**スピード重視  
志向**

α係数：0.833

まず行動をおこし、進めながら考えていくこと  
が奨励される多少粗くても、迅速な意思決定が  
尊重される時間をかけて検討することよりも、タイミング  
やスピードが重視される**結果重視志向**

α係数：0.712

仕事のプロセスよりも、最終的な結果が  
重視されるメンバー間の競争に勝つことが、  
評価の対象になる努力しても、結果を出せないと  
評価されない**チームワーク  
志向**

α係数：0.771

チームとしてひとつにまとまっている

自分勝手に仕事を進める人よりも、  
和を重視する人のほうが評価される一致団結して目標に向かっていく  
雰囲気がある**働き方の  
フレキシビリティ**

α係数：0.713

朝の出勤時間が厳格に決められていない

働く場所が自由に決められる

髪型や服装は自由に決められる

※青字は反転項目

### 相互支援

α係数 : 0.846

わからないことがあっても、すぐに他のメンバーに聞ける

メンバーの工作中的トラブルをみんなで解決しようとする

わからないことがあったら、メンバー間で自発的に教え合っている

### ルールの明文化・周知

α係数 : 0.808

職場内でルールが共有されていない

職場内で明文化されていないルールが多くある

職場内のルールが、知らない間に変わっていることがしばしばある

### 目的やビジョンの共有

α係数 : 0.892

私の職場では組織の理念・ビジョンが明確に示され、理解されている

私は、組織の理念・ビジョンに共感し、納得できている

私は、組織の理念・ビジョンを意識して常に行動している

### 心理的安全性

α係数 : 0.795

私の職場のメンバーは、異なった考えを持つ人間を受け入れないことがある

私の職場では、失敗した人がいると、その人が責められる傾向がある

職場のメンバーに対して、間違っていることに注意したり、できていないことを指摘することに抵抗を感じる

### 活発なコミュニケーション

α係数 : 0.700

職場のメンバーとはプライベートでも交流が盛んだ

職場全体で仕事と関係のない雑談が多いほうだ

職場のメンバーとの間では仕事上の情報交換が活発である

### 勤務状況の透明性

α係数 : 0.826

職場内のメンバーの現在の状況（在席中、外出中など）がタイムリーにわかる

他のメンバーが何をしているかを把握できている

他メンバーの繁忙状況がつかみにくい

### 職務の裁量性

α係数 : 0.835

上司の指示がなくても、私の判断で仕事を進めることができる

仕事の手順や方法は自分の判断に任せられている

私は仕事のペースを自由に変えることができる

### 職務の自律性

α係数 : 0.819

自分が責任を負う仕事の範囲が明確である

仕事の範囲ややり方は、自分で決めることができる

仕事の作業スケジュールを自分で決めることができる

### 書類への依存

α係数 : 0.842

自分の仕事は、紙を使うことが多い

自分の仕事は、ペーパーレス化がしにくい業務だと思う

自分の仕事は、デジタル化が進んでいないほうだと思う

### 成果指標の明確性

α係数 : 0.846

仕事の成果を測る指標が明確にある

仕事の成果が数値で測りやすい

### 業務の相互依存性

α係数 : 0.654

自分が仕事をしなければ、他の人の仕事が完了しない

自分の仕事は、他の多くの人の仕事に依存している

### 連携・協働性

α係数 : 0.646

職場内でチームを組んで進めていく仕事が多い

部署間の連携が頻繁にあるほうだ

社外の関係者や顧客とのやり取りが頻繁にあるほうだ

### 職務の単調さ

α係数 : 0.595

自分の毎日の仕事は単調である

職場で取り組む課題は、常に安定している

### 寄り添い・配慮志向

α係数：0.946

- 個人の目標について、メンバーと【よく話し合っている】
- メンバーの家庭や生活のことを【気にかけている】ほうだ
- メンバーの業務上の課題を【把握している】ほうだ
- メンバー個人のスキルや経験、知識を【把握している】ほうだ
- メンバーのメンタル面の状態を【気にかけている】ほうだ
- メンバーが相談しやすい雰囲気【作っている】ほうだ
- メンバーから悩みを積極的に聞き出すほうだ
- メンバーの評価には、成果だけでなく、仕事のプロセスや工程も考慮している
- メンバー全員に対する情報共有を【平等に行っている】

### 育成重視志向

α係数：0.906

- メンバーの育成に【時間を割いている】ほうだ
- メンバーの育成に重点をおいた業務の割り振りを【行っている】
- メンバーのキャリア・アップのことを【考えている】ほうだ

### 変化受容志向

α係数：0.893

- 古い考えや価値観を【捨てられる】タイプだ
- 新しい変化を【前向きに捉える】タイプだ
- これまでの慣習ややり方を変えることに【積極的な】タイプだ

### 信頼・委任志向

α係数：0.827

- メンバーの仕事の進捗を【大まかに把握して、詳細は委ねる】ほうだ
- メンバーに【大きな方向性だけ指示し、細かい部分は委ねる】ほうだ

### テレワーク肯定志向

α係数：0.828

- メンバーがテレワークすることに【賛成している】
- テレワークをするメンバーの働きぶりを【疑わない】ほうだ
- テレワークで生産性は【低下しない】と【思っている】ほうだ

### チームワーク重視

α係数：0.860

- 自組織内の結束力やチームワークを【重視する】ほうだ
- 自組織の雰囲気【率先して盛り上げる】ほうだ
- 自組織内で相互の協力や支援を引き出すことに【注力している】ほうだ

### 問題への積極的介入

α係数：0.857

- メンバーの職務上の失敗やミスなどの問題解決への介入には【積極的だ】
- メンバーの職務上の問題に対して【すばやく手を打つ】ほうだ
- 自組織の種々の問題を【未然に防ぐ】ほうだ

### 組織外からの支援取り付け

α係数：0.866

- 企業内外で幅広い人脈をもっているほうだ
- 他の部門の管理者との調整・協力を【積極的】だ
- メンバーのために経営トップ層から協力や支援を得ることに【積極的】なほうだ

### 個人と組織の目標の紐づけ

α係数：0.879

- メンバーの個人目標を、組織の目標に紐付けている
- 職場全体の目標をメンバーに【明示している】

**承認・  
ねぎらい行動**

α係数 : 0.942

部下の仕事上の悩みや不満を  
聞いている

部下に日常的に感謝やねぎらいの言葉を  
かけている

部下が良い仕事をしたときは褒めている

部下にミスをしたときは、  
十分なフォローをしている

部下に対し、仕事ぶりに見合った評価を  
している

部下の意見を仕事に取り入れている

部下に対し、仕事がスムーズに進捗する  
ように支援している

**テキスト  
コミュニケーションスキル**

α係数 : 0.723

上司は、テキストでのコミュニケーションを  
嫌がる傾向がある

上司は、メールの返信が他の人と比べて  
遅い傾向がある

上司からのテキストによる指示は、わかりに  
くいことが多い

**細かな  
ジョブ・アサイン  
調整行動**

α係数 : 0.844

部下の業務量の調整をこまめに  
おこなっている

自組織内の部下に対し、公平性に  
情報を共有している

それぞれの部下の適性を見極めて、  
役割を割り当てている

部下に仕事を任せるときに、期待を  
しっかりと伝えている

仕事の進捗状況について、定期的に  
フィードバックをしている

部下の成長を促すような業務の  
割り振りをしている

**遠隔会議  
ファシリテーション  
スキル**

α係数 : 0.844

オンライン会議では、オンライン参加者が  
話しやすいような雰囲気づくりをしている

オンライン会議では、メンバーの発言に対  
して明確なリアクションをしている

オンライン会議では、オンライン参加者に  
配慮して発言を促している

**メンバーの  
業務時間管理**

α係数 : 0.632

メンバーに、業務日報をつけさせている

メンバーに、業務開始や終了の報告を  
義務付けている

朝礼・夕礼を行っている

※青字は反転項目



スキル

**スケジュール管理スキル**

α係数 : 0.849

内容に変更があるときに、柔軟にスケジュールを組みなおすことができる

協業者とのスケジュール調整を問題なく行える

作業の優先順位が適切につけられる

仕事の段取りを組むのが得意だ

**情報伝達スキル**

α係数 : 0.790

テキストでのコミュニケーションでも、たいていの場合は自分の意思を正しく伝えることができる

取得した情報はすぐに整理するようにしている

人に相談するときは、状況を分かりやすく説明できる

他のメンバーに相談する際には、情報を整理してから声をかけるようにしている

**問題対処スキル**

α係数 : 0.781

仕事中にトラブルがあっても、おおそ自分で解決できる

予期しないことが発生しても、自分で冷静に対処できる

わからないことがあると、まず自分で調べようとする

**気分転換スキル**

α係数 : 0.784

気分転換を入れたいタイミングで、手を休めることができています

仕事中にうまく息抜きができていますと思う

**責任感・完璧主義**

α係数 : 0.772

与えられた業務は、必ず最後まで責任をもってやりきりたい

自分に関わる仕事は、可能な限り完璧にこなしたい

情報を集める際には、メモを取るほうだ

**先延ばし傾向**

α係数 : 0.834

やるべきことを、ずるずる先延ばしにしてしまうほうだ

新しい仕事に手を付けるのが遅いほうだ

締め切りが近づかないと、やる気にならないほうだ

**集団主義**

α係数 : 0.712

一人で働くよりも、周囲に人がいたほうが集中できる

一人で行動するよりも、みんなと行動したほうが安心感がある

**遠隔コミュニケーションの苦手意識**

α係数 : 0.688

メールやチャットなどでのやりとりは、意思の疎通が図りにくいと思うことが多い

テキストでのコミュニケーションは、時間がかかってしまう

マインドセット

**抑うつ感** $\alpha$ 係数 : 0.937

気持ちが沈んでいる

憂鬱だ

希望が持てない

**易怒感** $\alpha$ 係数 : 0.911

怒りを感じる

すぐかっとなる

イライラする

**身体不調感** $\alpha$ 係数 : 0.786

目が疲れる

首筋や肩がこる

頭が重かったり頭痛がする

**疲労感** $\alpha$ 係数 : 0.900

疲れてぐったりとすることがある

だるい感じがなくなる

作業を少ししただけで疲れる

参考：松浦紗織, 勝岡大貴, and 脇龍平. "成人を対象とした心理的ストレス反応尺度の作成." 大阪経大論集 63.3 (2012): 193-199.



## 個人 パフォーマンス

$\alpha$ 係数 : 0.832

私は、担当業務の責任を果たしている

私は、職場で任されたレベル以上の  
役割を果たしている

私は、上司からの期待を越えるパフォーマンスを  
発揮している

## ワーク・ エンゲイジメント

$\alpha$ 係数 : 0.855

仕事をしていると、  
活力がみなぎるように感じる

仕事に熱心である

仕事をしていると、つい夢中になってしまう

## 組織 パフォーマンス

$\alpha$ 係数 : 0.837

私がいる職場は、会社からの期待に  
答えている

私がいる職場は、定められた目標を  
達成している

私がいる職場は、お客様や取引先などから  
の評判が良い