

テレワークの現状とこれからの課題

パーソル総合研究所 シンクタンク本部

上席主任研究員 小林祐児

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 小林 祐児



上智大学大学院・総合人間科学部 社会学専攻 博士前期課程修了。
NHK放送文化研究所、市場調査会社を経てパーソル総合研究所。

著作

『日本的ジョブ型雇用』(日本経済新聞社) 11月刊行予定

『働くみんなの必修講義 転職学』(KADOKAWA)

『ミドル・シニアの脱年功マネジメント』(労務行政)

『残業学 明日からどう働か、どう働いてもらうのか』(光文社)

『アルバイト・パート 採用育成入門』(ダイヤモンド社)

『会社人生を後悔しない 40代からの仕事術』(ダイヤモンド社)

『マーケティング・リサーチの基本』(日本実業出版社)

ここまで述べてきたこと (2020.春-)

■ワクチン普及後、全体としては「なし崩し」に出社が増える見通し。

非戦略的な野放図な出社増によって意思を持って定着させる企業との間に「働き方格差」が拡大するリスクがある。

出社増の背景

- ① 職務横断的な水平的協働の強さを特質とする日本企業にとって、テレワーク時のコミュニケーションの効率性低下は、主観的な労働生産性を下げる。 ▶ 中期的人手不足やダイバーシティ・ウェルビーイングよりも、短期的な「目の前の効率性」を重視し、出社を選ぶ。
- ② テレワークの意義がコロナ感染防止に矮小化し、感染の予見不可能性によって経営・人事などマネジメント側の長期的意思決定ができていない。
 - ▶ 就業者個人の継続希望は高いが、自己裁量による出社判断によって、上下関係・同僚同士の出社同調圧力が生じている。
 - ▶ 顧客が出社している場合に、企業方針の無い営業部隊はオンライン会議を提案することなく、受動的に対面訪問を選ぶ。

■出社者が増えれば、多くの企業がテレワークと出社者が入り交じる、「まだら」な組織状態になる。

このまだらな状況でこそ、テレワーカーに評価不安・孤独感を生じさせるリスクが有る(相対剥奪)

職場内コミュニケーション補完のために、コミュニケーションを「見せる」ことを重視したコミュニケーションデザインの方略を促したい。

A white tulip flower is in the top-left corner, and a white tote bag with two handles is in the center. The background is a wooden surface.

本日の話

- ① なし崩し出社は実際に起きているか。実態の確認(2020夏-11月現在)
- ② 「テレワーク・デイズ」施策の効果はどうだったのか
- ③ 今後の課題はなにか

2021年夏・東京五輪前後の テレワーク実態



コロナ感染拡大後のテレワーク実施率

【全国】従業員のテレワーク実施率 推移

正社員ベース

2020年

2021年

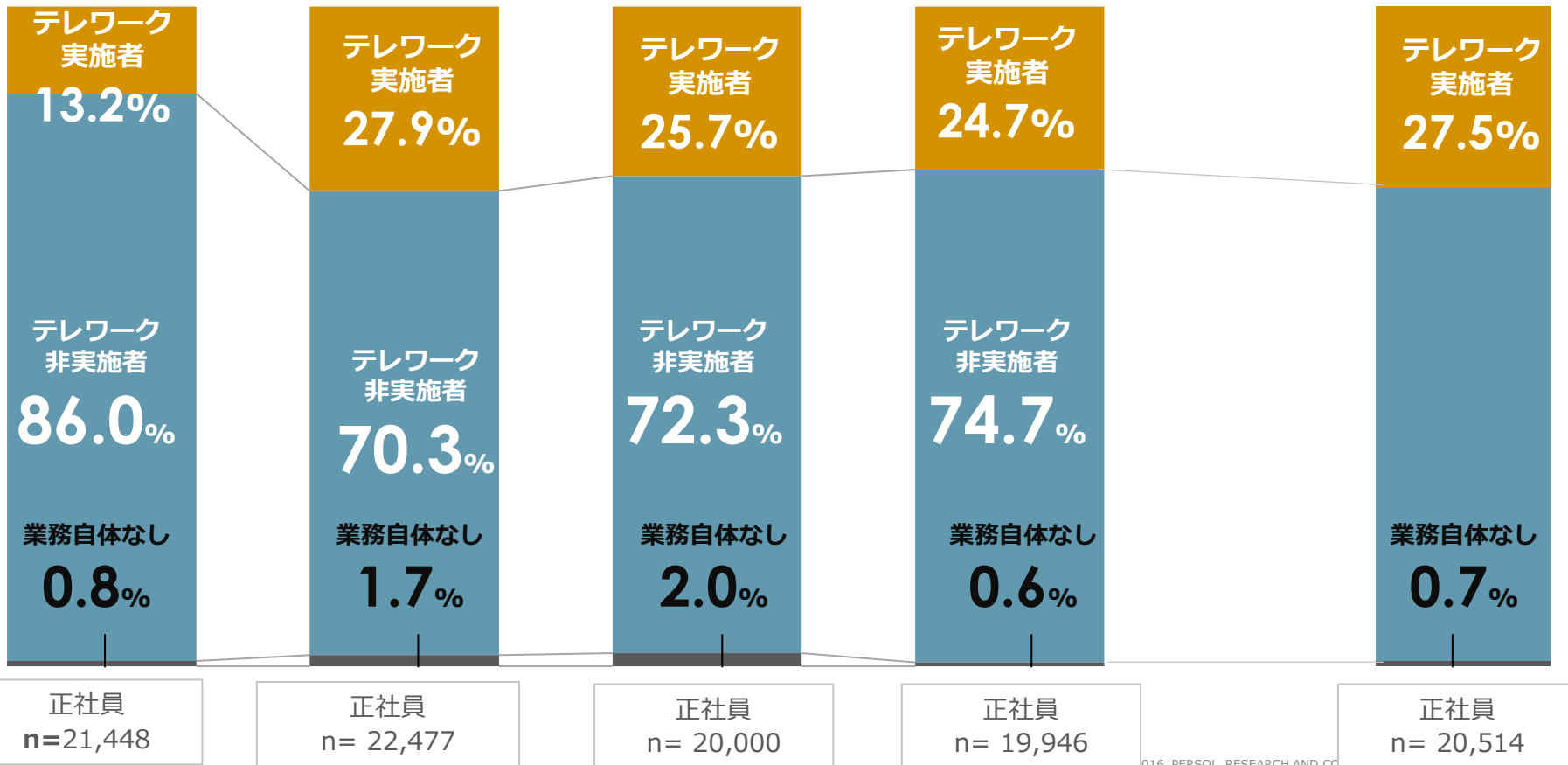
3月9日 -
3月15日

4月10日 -
4月12日

5月29日 -
6月2日

11月18日 -
11月23日

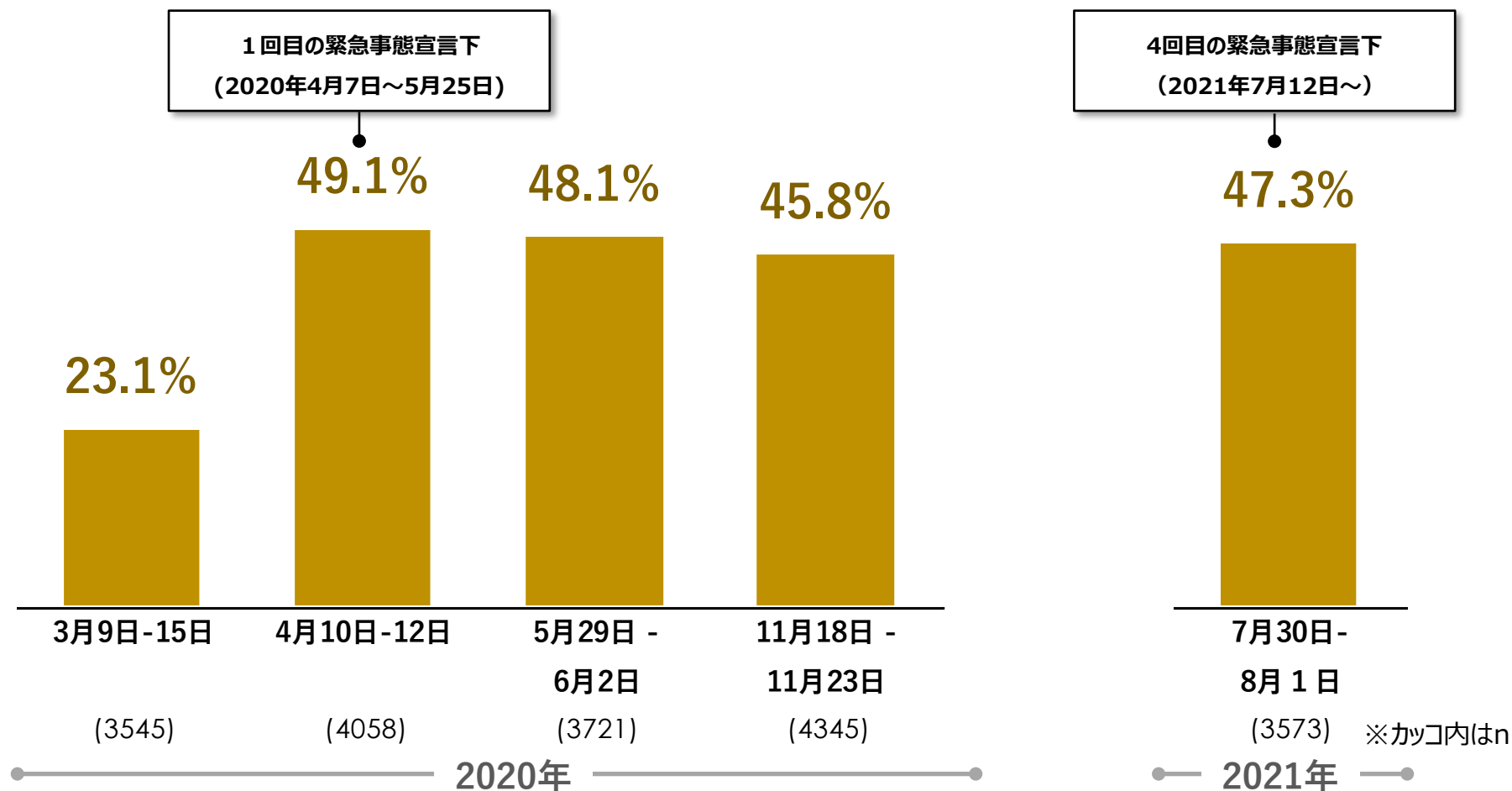
7月30日 -
8月1日



4回目の緊急事態宣言下にあった7月末の東京のテレワーク実施率は、1回目の緊急事態宣言よりもやや下回る47.3%。

【東京】テレワーク実施率推移

正社員ベース



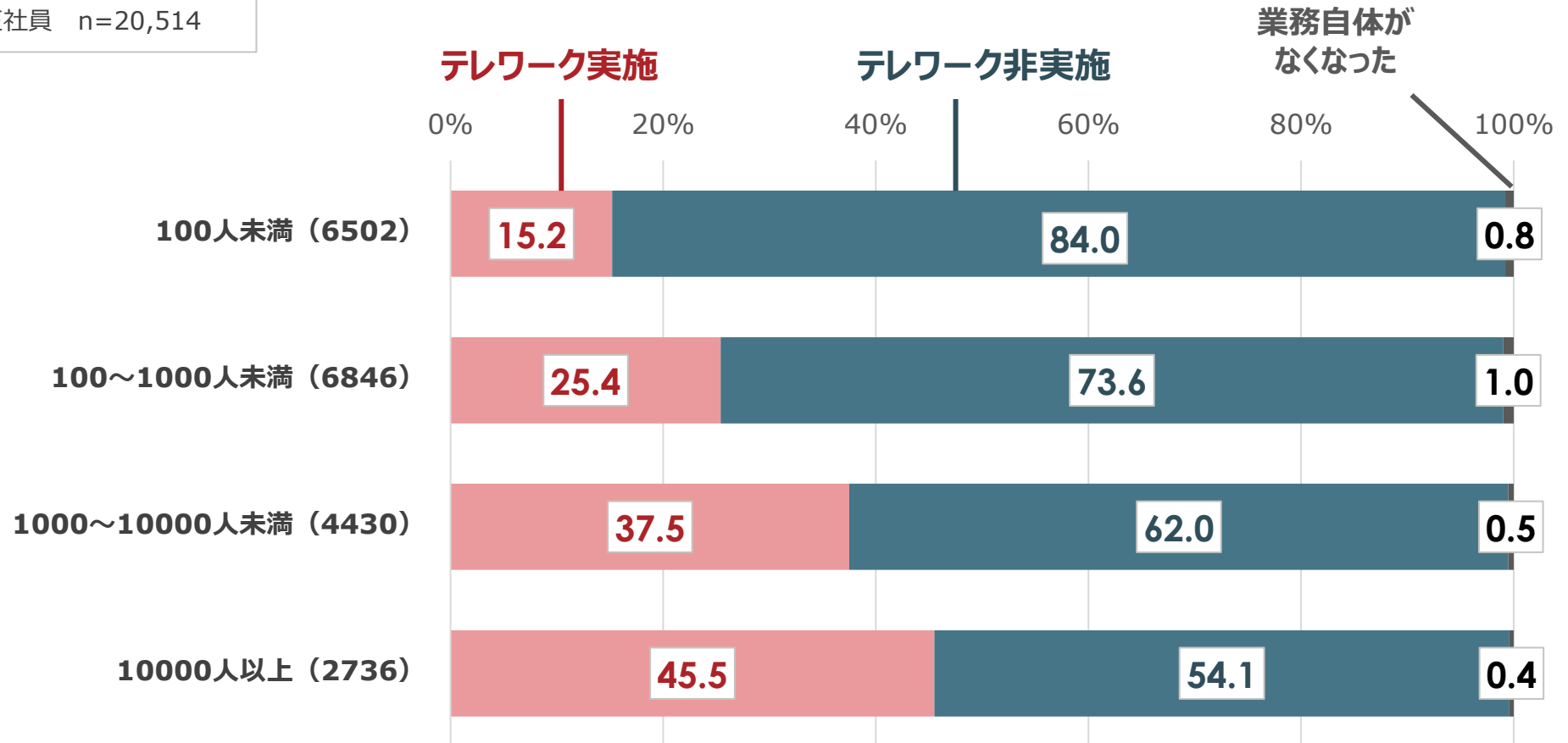
企業規模格差

7月30日 - 8月1日

企業規模別 テレワーク実施率

正社員ベース

正社員 n=20,514



※サンプル数は性別・年代、職種の補正のためのウェイトバック後の数値

地域格差

都道府県別テレワーク実施率 | 実施率順

調査実施期間 7月30日 - 8月1日 正社員のみ	調査 サンプル数	従業員の テレワーク 実施率 (%)
東京都	(3573)	47.3
神奈川県	(2001)	42.0
千葉県	(1127)	35.6
埼玉県	(1322)	32.1
大阪府	(1691)	27.5
兵庫県	(1044)	25.5
栃木県	(254)	23.2
愛知県	(1439)	21.8
宮城県	(329)	21.3
福岡県	(594)	20.9
茨城県	(331)	20.0
沖縄県	(108)	19.2
京都府	(409)	19.1
石川県	(148)	18.6
北海道	(726)	18.3
奈良県	(192)	18.0
山形県	(149)	15.6
広島県	(395)	15.3
熊本県	(145)	15.0
高知県	(56)	14.9

滋賀県	(188)	14.4
静岡県	(495)	14.3
福島県	(224)	14.3
山梨県	(74)	14.2
福井県	(77)	13.9
群馬県	(239)	13.7
長野県	(255)	13.5
岐阜県	(261)	13.2
三重県	(244)	12.3
秋田県	(90)	12.3
香川県	(149)	11.6
宮崎県	(82)	11.6
和歌山県	(136)	11.3
岡山県	(237)	10.7
長崎県	(92)	10.4
新潟県	(319)	10.0
鹿児島県	(126)	9.9
愛媛県	(145)	9.7
徳島県	(83)	9.2
山口県	(152)	7.8
青森県	(157)	7.5
富山県	(187)	7.5
岩手県	(143)	7.5
島根県	(95)	7.4
佐賀県	(60)	7.3
大分県	(99)	6.8
鳥取県	(73)	2.5

【注】 サンプル数は性別・年代、職種の補正のためのウェイトバック後の数値。
サンプル数が少ない都道府県は参考値。

職種格差

職種別テレワーク実施率 | 実施率順

正社員ベース

調査実施期間 7月30日 - 8月1日 正社員のみ	調査 サンプル数	従業員の テレワーク 実施率 (%)
I T系技術職	(1401)	63.2
企画・マーケティング	(363)	60.1
Webクリエイティブ職 (Webデザイナー、プランナーなど)	(51)	60.1
コンサルタント	(49)	58.2
経営企画	(459)	53.0
商品開発・研究	(903)	51.2
広報・宣伝・編集	(89)	50.5
営業職 (法人向け営業)	(1535)	40.3
資材・購買	(261)	38.8
クリエイティブ職 (デザイン・ディレクターなど)	(125)	38.7
営業推進・営業企画	(524)	37.9
総務・人事	(1441)	35.6
財務・会計・経理・法務	(1151)	33.1
営業事務・営業アシスタント	(646)	30.2
事務・アシスタント	(2046)	26.1
その他専門職	(269)	25.7
顧客サービス・サポート	(467)	23.6
建築・土木系技術職 (施工管理・設計系)	(347)	22.9
その他	(1040)	22.3

営業職 (個人向け営業)	(637)	21.0
生産技術・生産管理・品質管理	(1278)	18.7
受付・秘書	(110)	18.3
教育関連	(125)	9.8
理美容師 (スタイリスト・ネイリスト・エステティシャンなど含む)	(38)	9.6
警備・清掃・ビル管理	(294)	6.8
医療系専門職	(338)	6.8
【飲食】接客・サービス系職種	(171)	6.7
【飲食以外】接客・サービス系職種	(405)	6.2
建築・土木系技術職 (職人・現場作業員)	(126)	5.7
配送・倉庫管理・物流	(377)	4.4
製造 (組立・加工)	(1482)	4.4
販売職 (販売店員、レジなど)	(598)	3.8
軽作業 (梱包・検品・仕分／搬出・搬入など)	(54)	3.7
福祉系専門職 (介護士・ヘルパーなど)	(613)	3.4
幼稚園教諭・保育士	(136)	3.1
ドライバー	(565)	1.9

【注】 サンプル数は性別・年代、職種の補正のためのウェイトバック後の数値。
サンプル数が少ない職種は参考値。

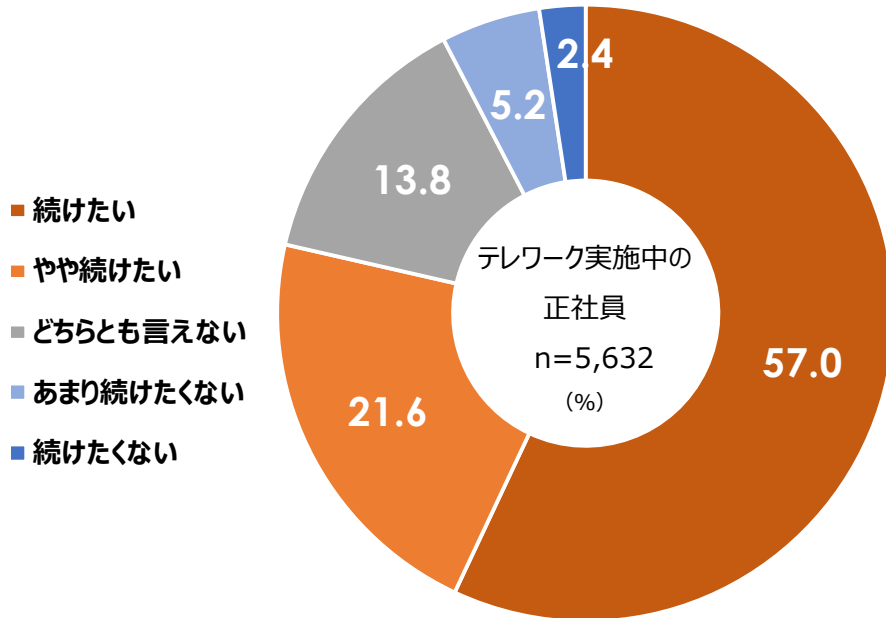
伸びるテレワーク継続希望

テレワーク実施者のテレワーク継続希望意向

今後も、テレワークを続けたいですか。続けたくないですか。

正社員ベース

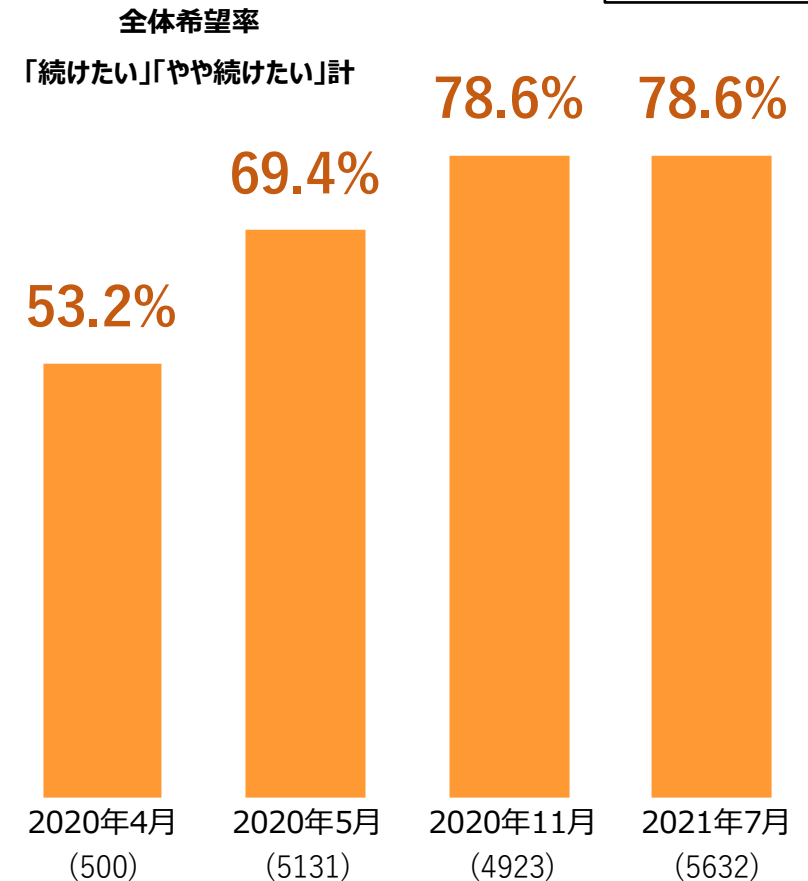
続けたい計
78.6%



テレワーク実施者のテレワーク継続希望意向 推移

※カッコ内はn

正社員ベース



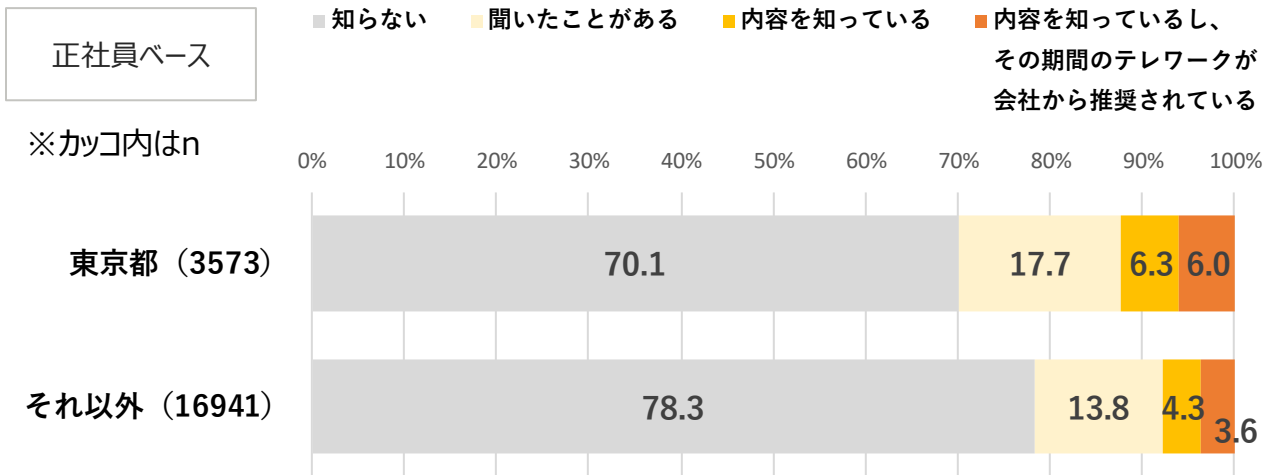


テレワーク・デイズ 7月19日(月)~9月5日(日)

施策の効果

【東京／全国】テレワーク・デイズ認知状況

※サンプル数は性別・年代、職種の補正のためのウェイトバック後の数値。
四捨五入処理の関係で、合計数値が異なる場合がある。



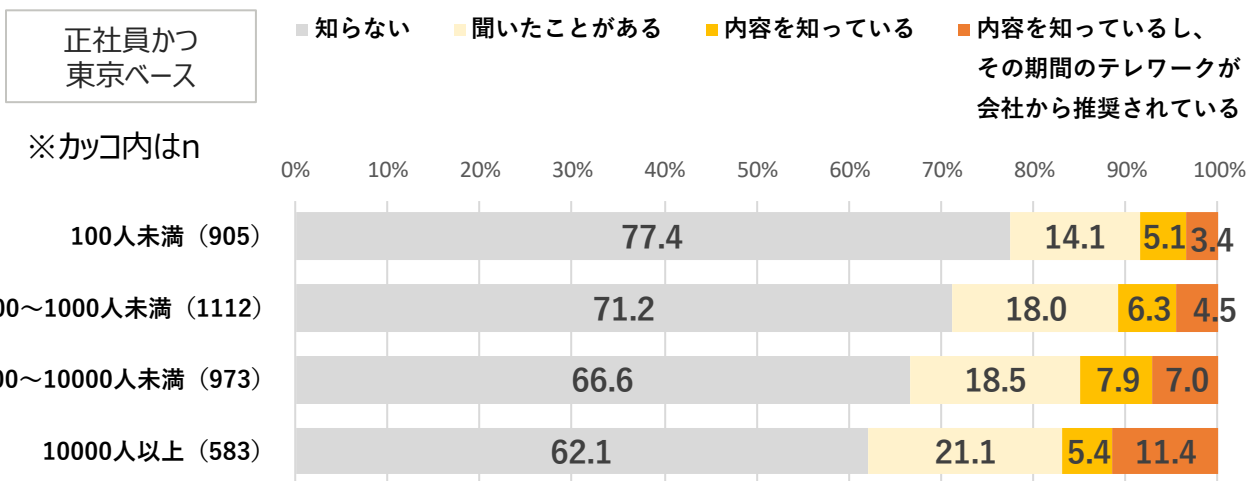
認知・計

29.9%

21.7%

テレワーク・デイズに関して、
東京は約3割の認知率
(聞いたことがある含む)。
その他地域の認知率の差
は8.2pt。

【東京】テレワーク・デイズ認知状況 [企業規模別]



認知・計

22.6%

28.8%

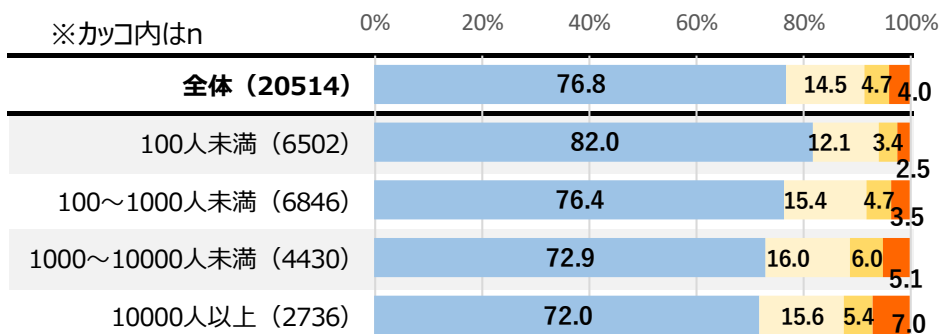
33.4%

37.9%

また、従業員規模が大きい
ほど、認知率が高い。

【全国】テレワーク・デイズ認知状況[従業員規模別]

正社員ベース



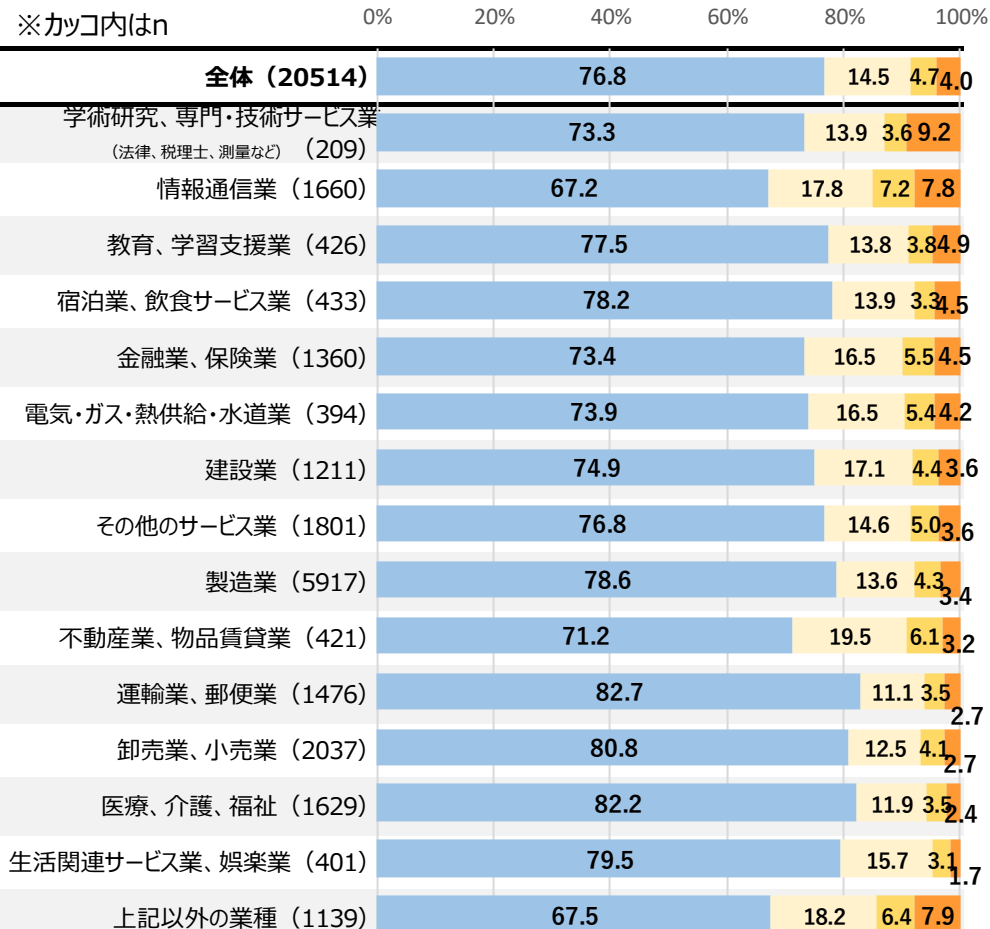
- 知らない
- 聞いたことがある
- 内容を知っている
- 内容を知っているし、その期間のテレワークが会社から推奨されている

全国で業種別に見ると、
情報通信業、不動産業でやや認知率が高め。

【全国】テレワーク・デイズ認知状況 [業種別]

正社員ベース

※「内容を知っているし、その期間のテレワークが会社から推奨されている」を基準に降順



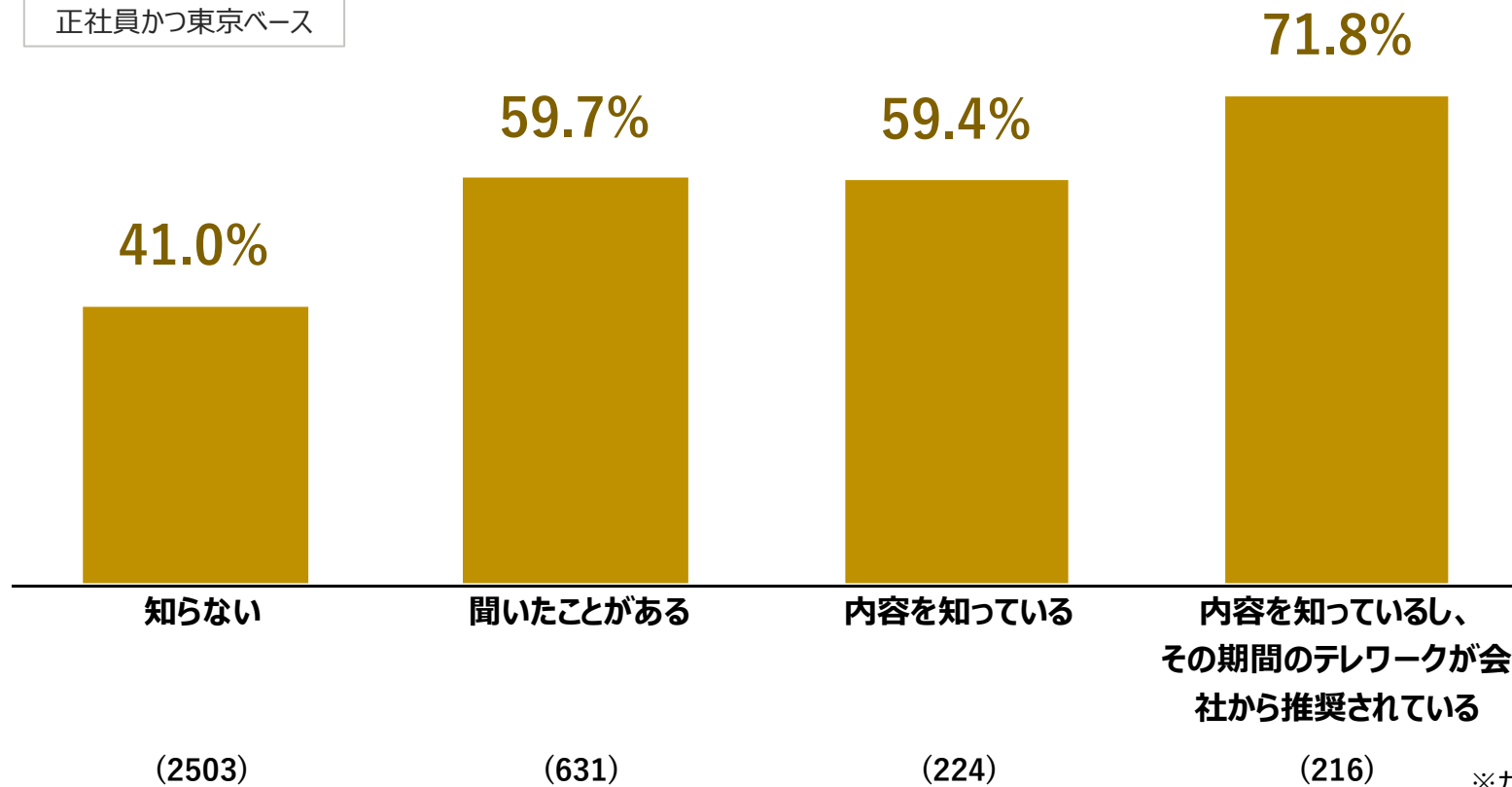
※サンプル数は性別・年代、職種の補正のためのウェイトバック後の数値。
四捨五入処理の関係で、合計数値が異なる場合がある。

テレワーク・デイズについて、東京勤務者において「内容を知っているし、その期間のテレワークが会社から推奨されている」層でテレワークの実施率が71.8%と高くなった。

※企業規模、業種、職種などを統制した重回帰分析の結果でも、テレワーク・デイズの認知状況によるテレワーク実施への有意な正の影響が確認された。

【東京】テレワーク実施率【テレワーク・デイズ認知状況別】

正社員かつ東京ベース



※サンプル数は性別・年代、職種の補正のためのウェイトバック後の数値。
四捨五入処理の関係で、合計数値が異なる場合がある。

※カッコ内はn

東京において、テレワーク・デイズを認知していたり、会社からの推奨がある企業群で
概ねテレワーク実施率は高い傾向にある。

テレワーク実施率【テレワーク・デイズ認知状況別】

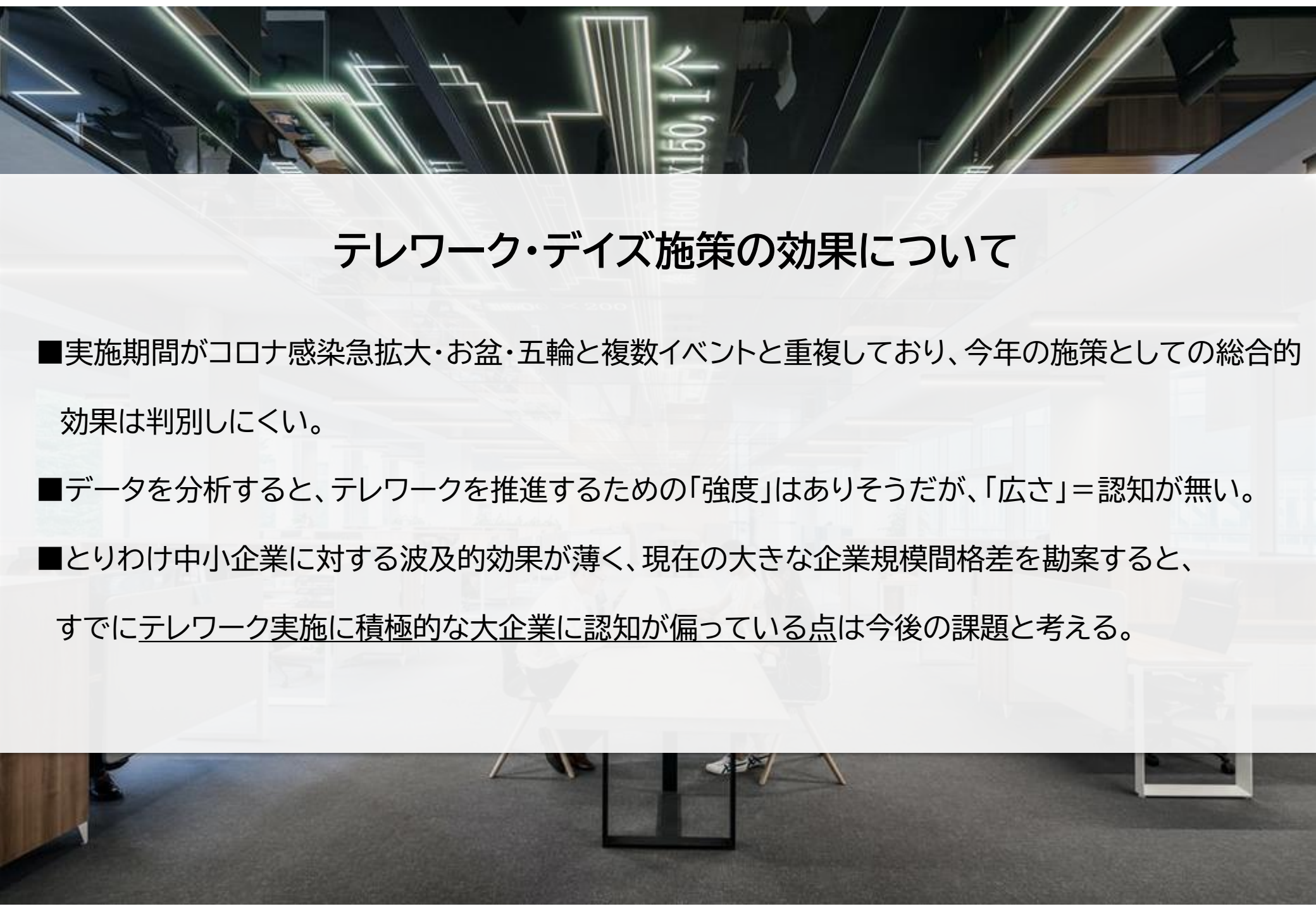
正社員かつ東京ベース

※カッコ内はn

企業規模	テレワーク・デイズ認知	(%)	テレワーク実施率 (%)
従業員10～100人未満 (905)	非認知	77.4	28.8
	認知	19.2	46.2
	認知+会社から推奨あり	3.4	36.6
従業員100～1000人未満 (1112)	非認知	71.2	39.0
	認知	24.3	57.8
	認知+会社から推奨あり	4.5	63.9
従業員1000～10000人未満 (973)	非認知	66.6	45.7
	認知	26.3	60.8
	認知+会社から推奨あり	7.0	81.7
従業員10000人以上 (583)	非認知	62.1	60.5
	認知	26.5	76.0
	認知+会社から推奨あり	11.4	83.8

※非認知：「知らない」／認知：「聞いたことがある」+「内容を知っている」／認知+会社から推奨あり：「内容を知っているし、その期間のテレワークが会社から推奨されている」

※サンプル数は性別・年代・職種の補正のためのウェイトバック後の数値。
四捨五入処理の関係で、合計数値が異なる場合がある。



テレワーク・デイズ施策の効果について

- 実施期間がコロナ感染急拡大・お盆・五輪と複数イベントと重複しており、今年の施策としての総合的効果は判別しにくい。
- データを分析すると、テレワークを推進するための「強度」はありそうだが、「広さ」=認知が無い。
- とりわけ中小企業に対する波及的効果が薄く、現在の大きな企業規模間格差を勘案すると、すでにテレワーク実施に積極的な大企業に認知が偏っている点は今後の課題と考える。

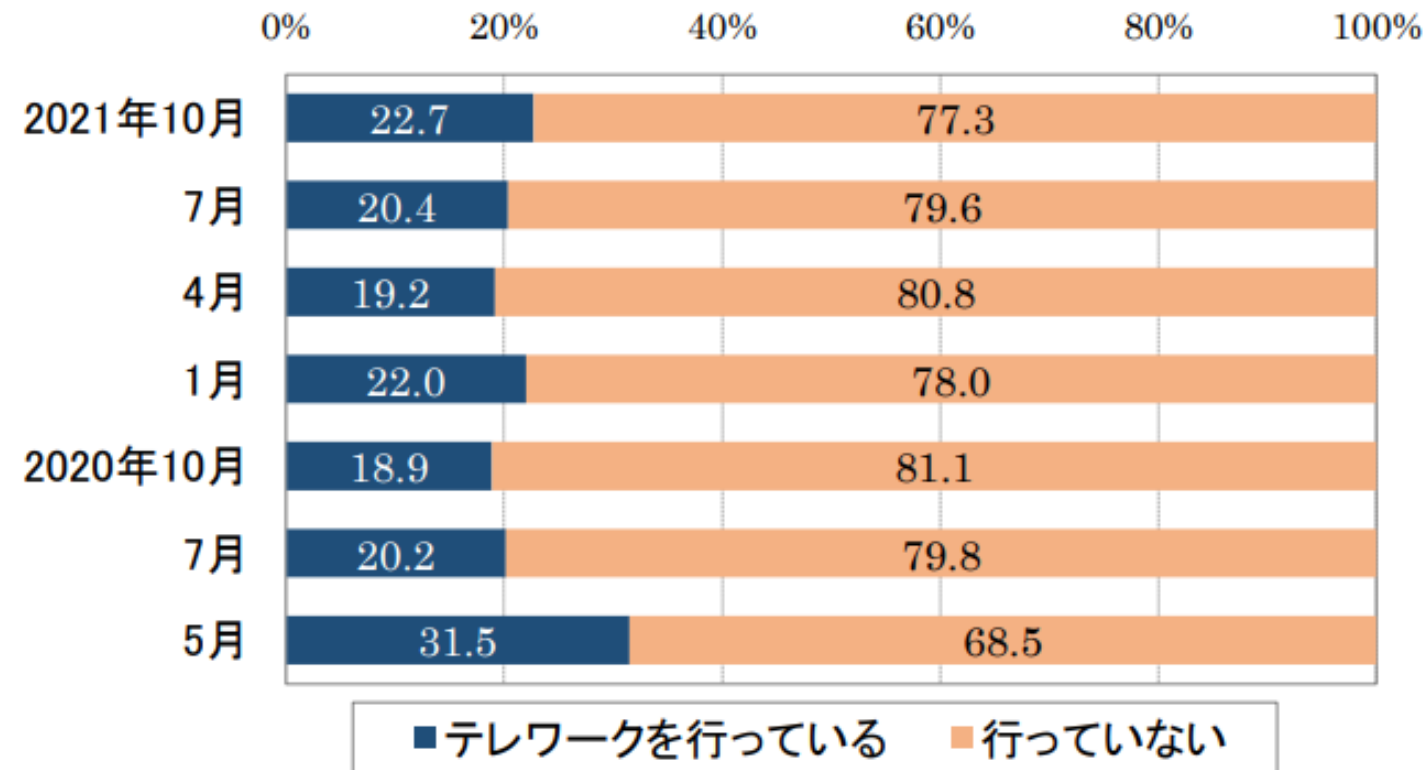
緊急事態宣言解除後の状況



10月以降のテレワーク実施率

日本生産性本部 10月11-12日調査

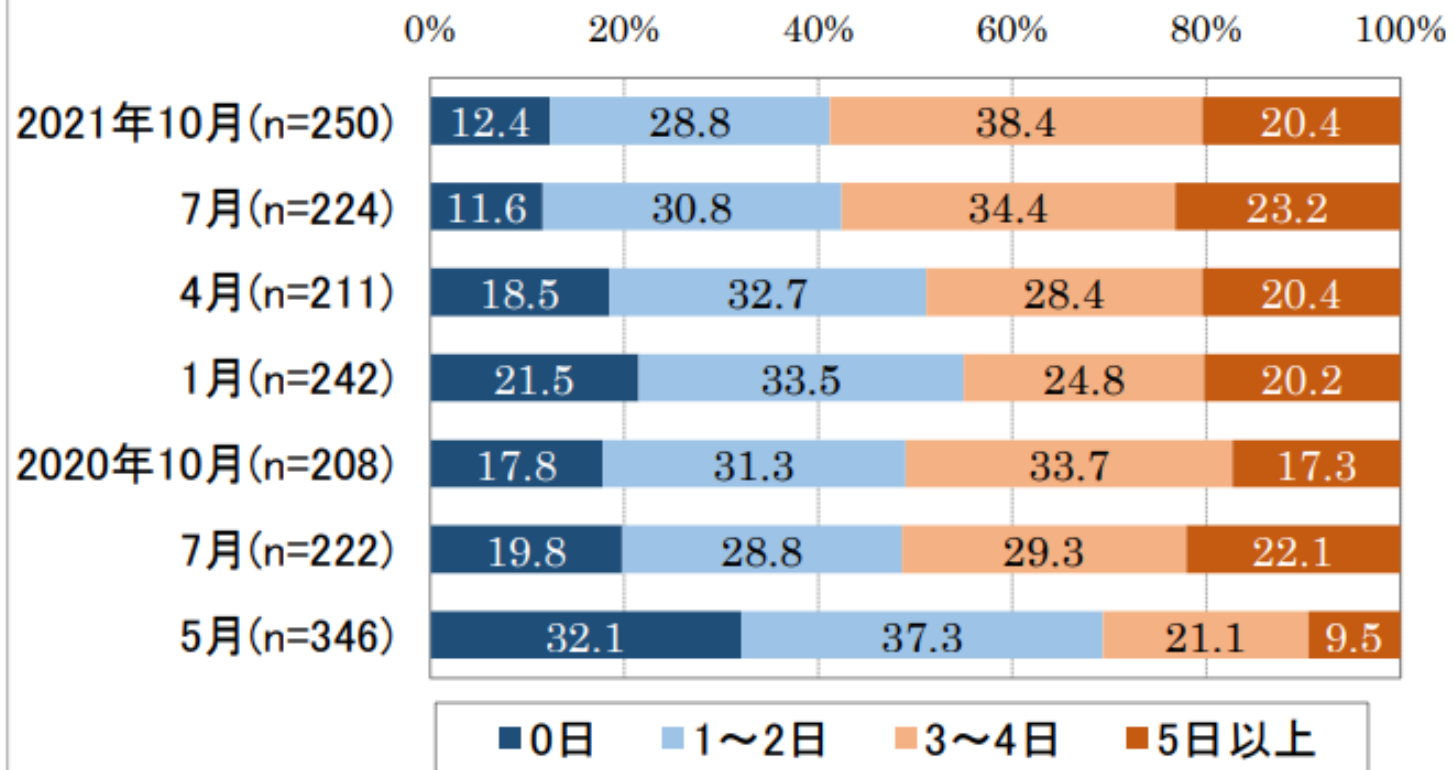
図47 テレワークの実施率



10月以降のテレワーク実施率

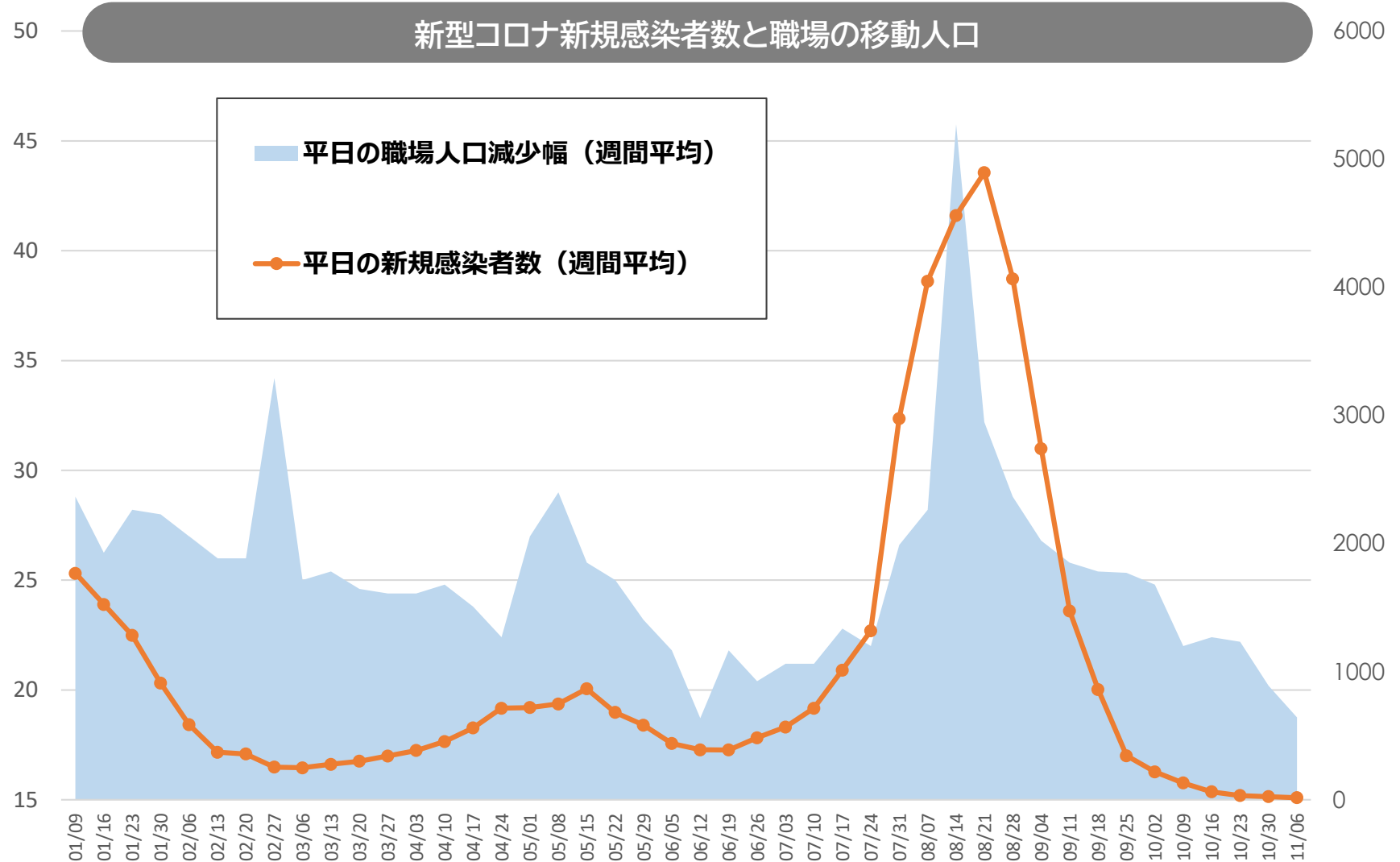
日本生産性本部 10月11-12日調査

図49 直近1週間(営業日ベース)の週当たり出勤日数



東京の感染者数と職場人口(減少幅)

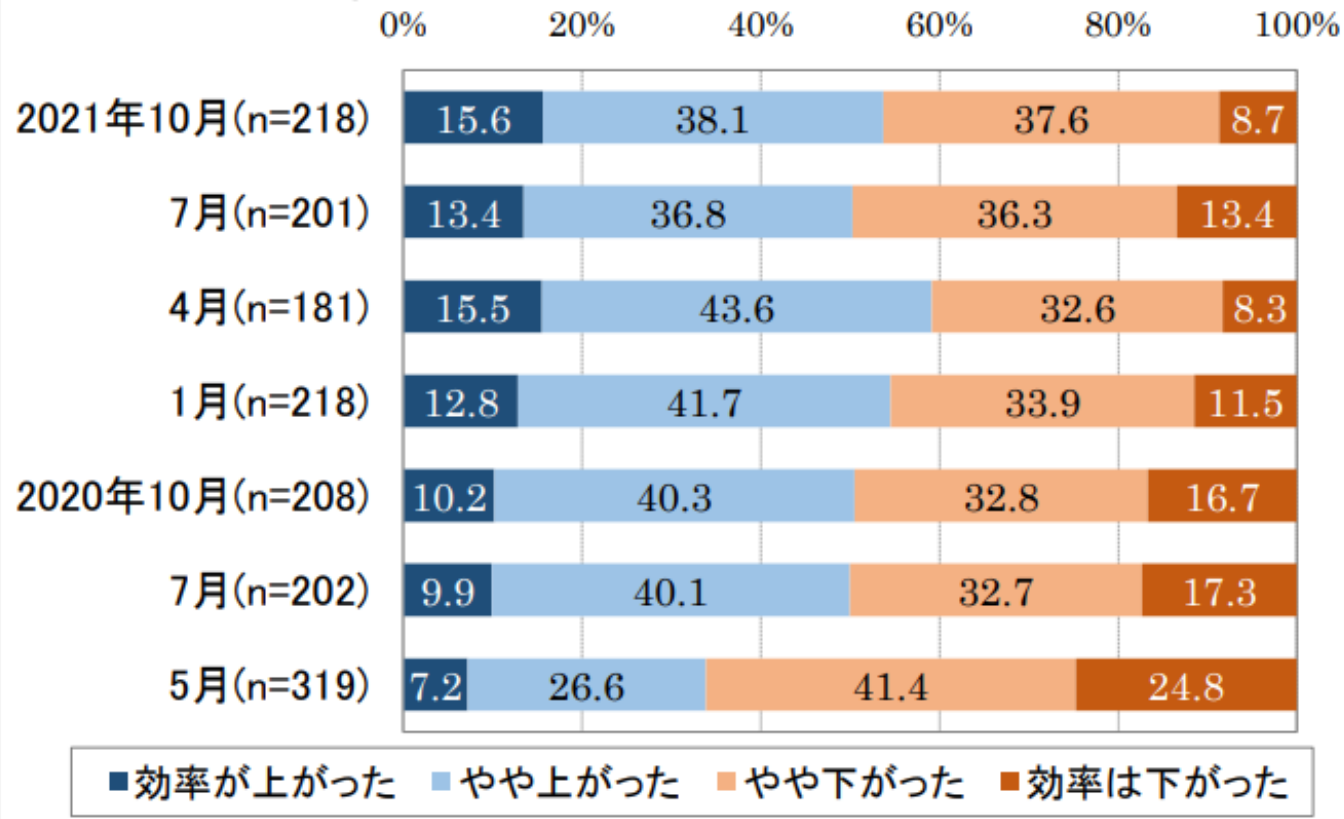
出所: Google COVID-19 Community Mobility Reports・NHK「都道府県ごとの感染者数の推移データ」より、パーソル総合研究所作図



テレワーク効率性は徐々に向上傾向

日本生産性本部 10月11-12 日調査

図50 自宅での勤務で効率が上がったか

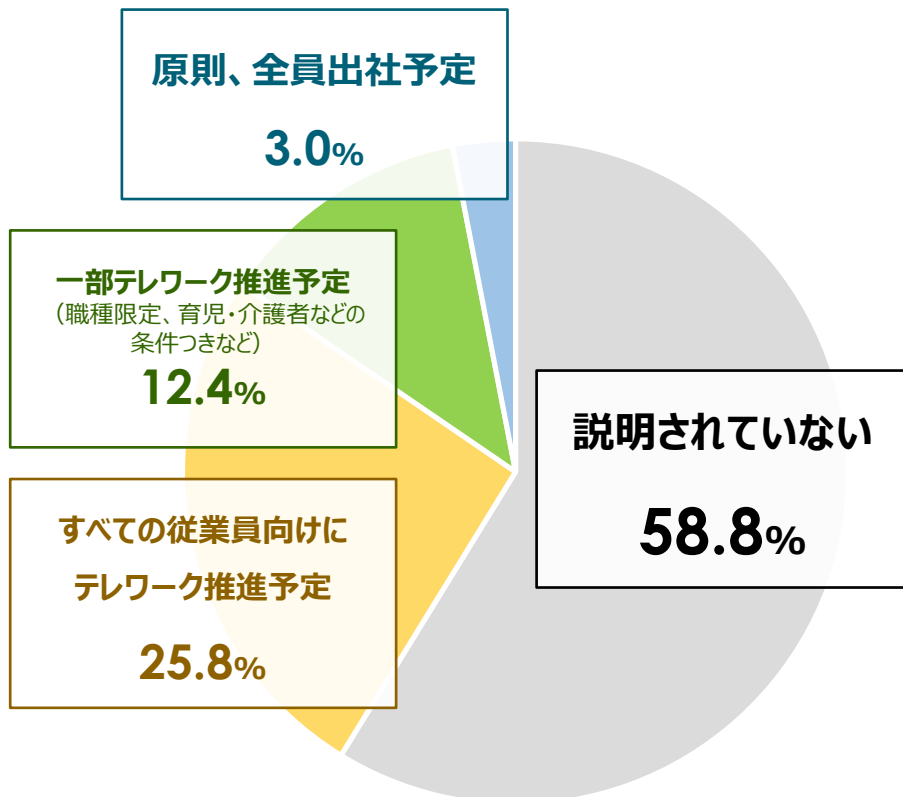


ワクチン普及後のテレワークについて

58.8%が「説明されていない」(テレワーカー回答)

ワクチン普及後の企業方針(従業員回答)

テレワーク実施者 正社員 n= 427



ワクチン普及後の企業方針[従業員規模別]

テレワーク実施者 正社員 n= 427

調査サンプル数	説明されていない	すべての従業員向けに推進する予定	一部従業員向けに推進する予定 (職種限定、育児・介護者など条件つきなど)	原則、全員出社にする予定	割合 (%)	
						全体
全体	(427)	58.8	25.8	12.4	3.0	
従業員規模別	100人未満	(89)	65.2	21.3	7.9	5.6
	100~1000人未満	(119)	58.8	26.1	13.4	1.7
	1000~10000人未満	(109)	53.2	27.5	17.4	1.8
	10000人以上	(110)	59.1	27.3	10.0	3.6

■全体+5pt以上 ■全体-5pt以上 ハッチング

まとめ

- 10月以降の出勤増はすでに観察されており、感染者数が抑えられ続ければ、今後も増えていく見通し。
新型コロナウイルスの経口薬供給がさらにそれを後押しすることが予想できる。
- しかしその内実は、経営戦略的な意図によるものというよりも属人的＝非戦略的・近視眼的な判断によるものが主だと思われる。
- 「まだら」になっていく際のコミュニケーションルール・工夫が未整備のまま出勤だけが増えるリスク。

- 企業は、職務区分・属性ごとの違いを含む戦略的意思決定を行い、自社がテレワークをどう位置づけていくかを明示・伝達するインナーコミュニケーションがまず必要。
- 自由裁量の個別ハイブリッド・ワーク(それぞれが作業にあわせて働く場所を選ぶ)は、結果的に「野放図なまだら」を生む。
例えば曜日指定出勤・対面会議設定・レクリエーション設定などについて、組織で意思決定する集合的ハイブリッド・ワークの工夫が必須。
- 従業員の「出勤格差」を出勤記録を精査し、女性活躍の阻害(男性ばかり出勤)、介護者の放置状況などが生まれないような配慮が必要。

企業内でしばしば見られる課題

テレワークをめぐる視点の違い

現場

通勤時間カット
& Wellbeing 上昇
その一方で
コミュニケーション課題
育成不全

経営

売上・生産性
営業観点
既存顧客優先

人事・総務

長時間労働
労務管理
オフィス管理
従業員調査

IT部門

勤怠記録
ICTツール導入
遠隔通信環境整備

主な
着眼点

企業内で自社の働き方についての舵取り役がない／関連部署が多すぎてリーダーシップが発揮できない

部署・職務間の平等意識が強すぎて全体方針が示せない

結果的に、オーナーシップ不在のオールドノーマル回帰が起こってくる企業が多数

社内議論のオーナーシップをどこの誰が持つのが近々の課題