

提言

ポストコロナの働き方「日本型テレワーク」の実現 ～個人・企業・社会全体のウェルビーイングを目指して～

関連資料

2021年8月11日

「ポストコロナ」時代における
テレワークの在り方検討タスクフォース

タスクフォースの概要・構成員

(第1回 総務省資料p.3)

背景・目的

- 新型コロナウイルス感染症の拡大への対応方策として多くの企業・団体がテレワークを実施した結果、テレワークは、一部の企業・団体による特別な働き方から、**多くの企業・団体による日常的な（当たり前の）働き方**へと変化。
- 他方、短期間でのテレワークの導入により、マネジメントができない、コミュニケーションを取りにくい、生産性が低下するといった課題も表面化。
- このようなテレワークの位置付けの歴史的転換を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の先の時代を見据え、**日本が目指すべきテレワークの在り方を再整理**し、その定着に向けて、**国や企業が取り組むべき事項について幅広く検討**。

検討事項

- ① 目指すべき「日本型テレワーク」の在り方の再整理
- ② テレワークの導入・定着に向けた**ICTを活用した**課題の解決方法
(課題例) 通信環境・セキュリティ / 人事評価・マネジメント / コミュニケーション / 生産性 / できない職種
- ③ 企業・団体の内発的取組を促すための仕組み（企業の価値向上につながる評価の仕組み等）
- ④ 既存施策の評価、当該評価を踏まえた2021年度の施策の実施方針・目標
(サポートNW、マネージャー相談 / テレワーク・デイズ、テレワーク月間 / サテライトオフィス整備支援)
- ⑤ その他テレワークに関する事項（総務省が自らテレワークの率先垂範となるための取組等）

構成員

【主査】 島田 由香 ユニバーバ・ジャパンHD(株) 取締役人事総務本部長

上田 彰子 ゴールドマン・サックス証券(株) 取締役社長室長兼人事部長

小林 祐児 (株)パーソル総合研究所 上席主任研究員

田澤 由利 (株)テレワークマネジメント 代表取締役

田宮 一夫 (一社)日本テレワーク協会

鶴 光太郎 慶應義塾大学大学院商学研究科 教授

長嶋 収一 東京商工会議所中小企業部 副部長・IT活用推進担当課長

中島 康之 社会保険労務士法人NSR代表

(オブザーバー) 内閣官房 (情報技術 (IT) 総合戦略室、まち・ひと・しごと創生本部事務局)、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、観光庁 等

企業のテレワーク実施率

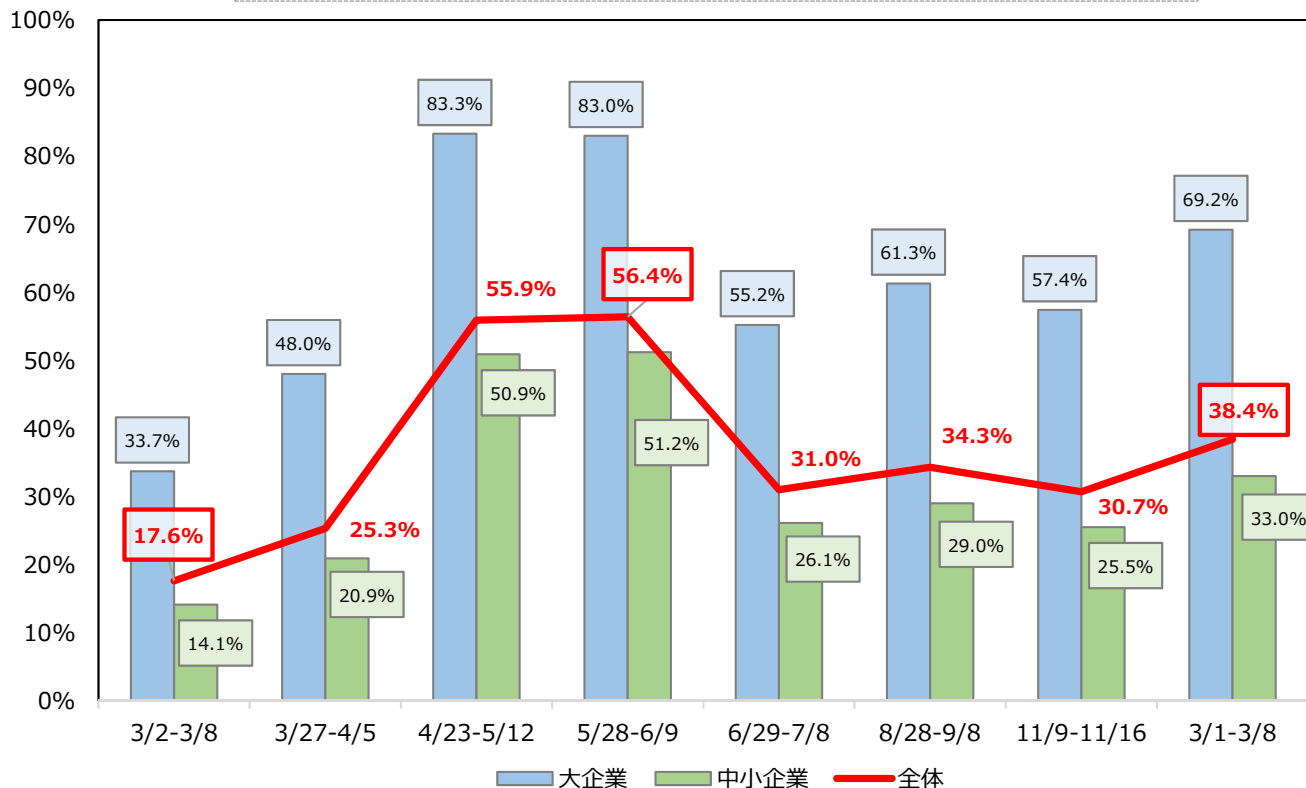
(第1回 総務省資料p.7)

概要

- 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、**企業のテレワーク実施率**は、**17.6%**（令和2年3月2日-8日）から、**56.4%**（同年5月28日-6月9日/1回目の緊急事態宣言時）へ上昇し、緊急事態宣言解除後に低下するものの、2回目の緊急事態宣言時（令和3年3月1日-8日）には**38.4%**へ再上昇。（同じ期間、大企業：33.7% → 83.0% → 69.2%、中小企業：14.1% → 51.2% → 33.0%と推移。）
- テレワークが制度化されている企業は、大企業で53.8%、中小企業で23.7%となる。

企業のテレワーク実施率（令和2年－令和3年）

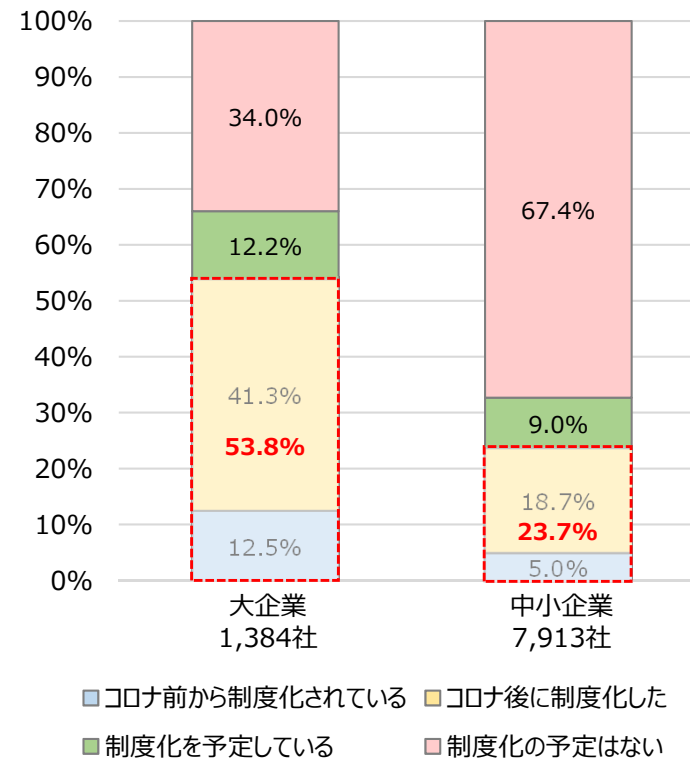
貴社では、「新型コロナウイルス」の感染拡大を防ぐため、在宅勤務・リモートワークを実施していますか？（択一回答）



【出典】株式会社東京商工リサーチ「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査（第2-6,8,10,14回）

企業のテレワーク制度化率

貴社では在宅勤務・リモートワークが制度化されていますか？（択一回答）



【出典】株式会社東京商工リサーチ「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査（第14回）（令和3年3月18日）

テレワーク実施状況について

挑みつづける、変わらぬ意志で。
東京商工会議所

2021年5月の緊急事態宣言下における テレワーク実施率は、38.4%

- ・2021年5月の東京23区における中小企業のテレワーク実施率は、前回の緊急事態宣言期間中（2021年1月～3月）に実施した前回調査と比べ、27.8ポイント減の38.4%となった。

【ご注意】

- ・今回の調査は、前回までの調査先とは異なり、本来単純比較はできないため、前回調査との比較はあくまでご参考情報となります。
(次ページ以降も同様です)

企業の声

- ・2020年4月の緊急事態宣言発令後、すぐにテレワークを導入したが、最近は売上が回復し業務量が増大していて、出社した社員に業務が集中し残業が増えていた。2021年5月の緊急事態宣言が延長されたタイミングで、テレワークの実施をやめた。

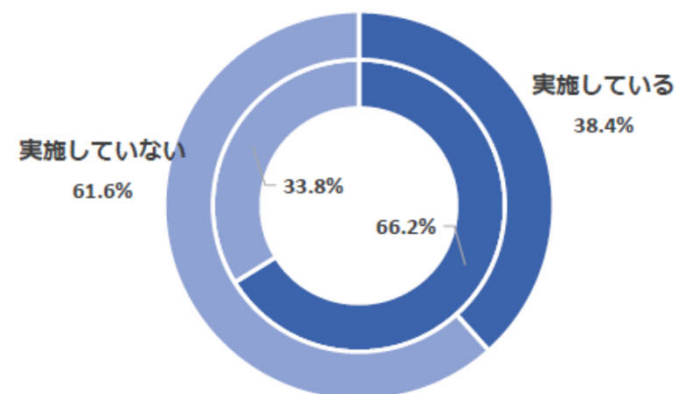
【製造業／51人以上100人以下】

- ・服の生地を扱っており、営業をする際に生地の肌触り、色、重さなどは実際に見せながらでないと顧客に訴求できず、営業活動の推進の障害となっていたためテレワークの実施をやめた。

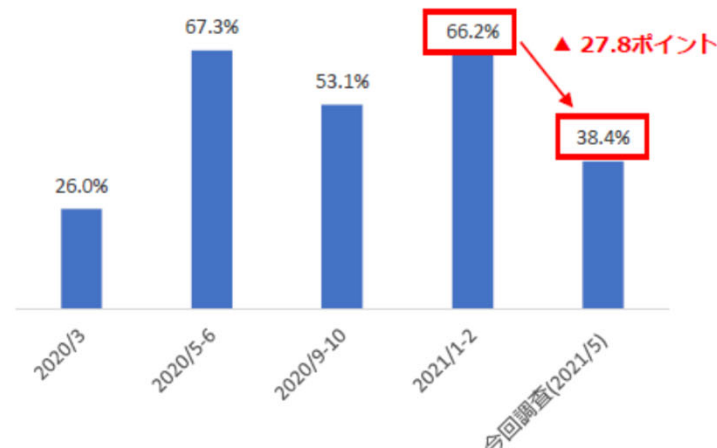
【卸売業／50人以下】

【図1】現在のテレワーク実施状況

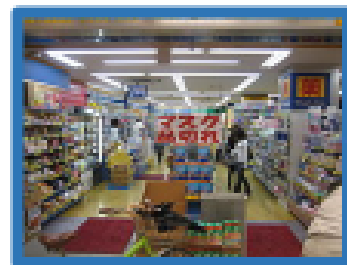
外側：今回調査<n=662>、内側：2021年1-2月調査<n=1,426>



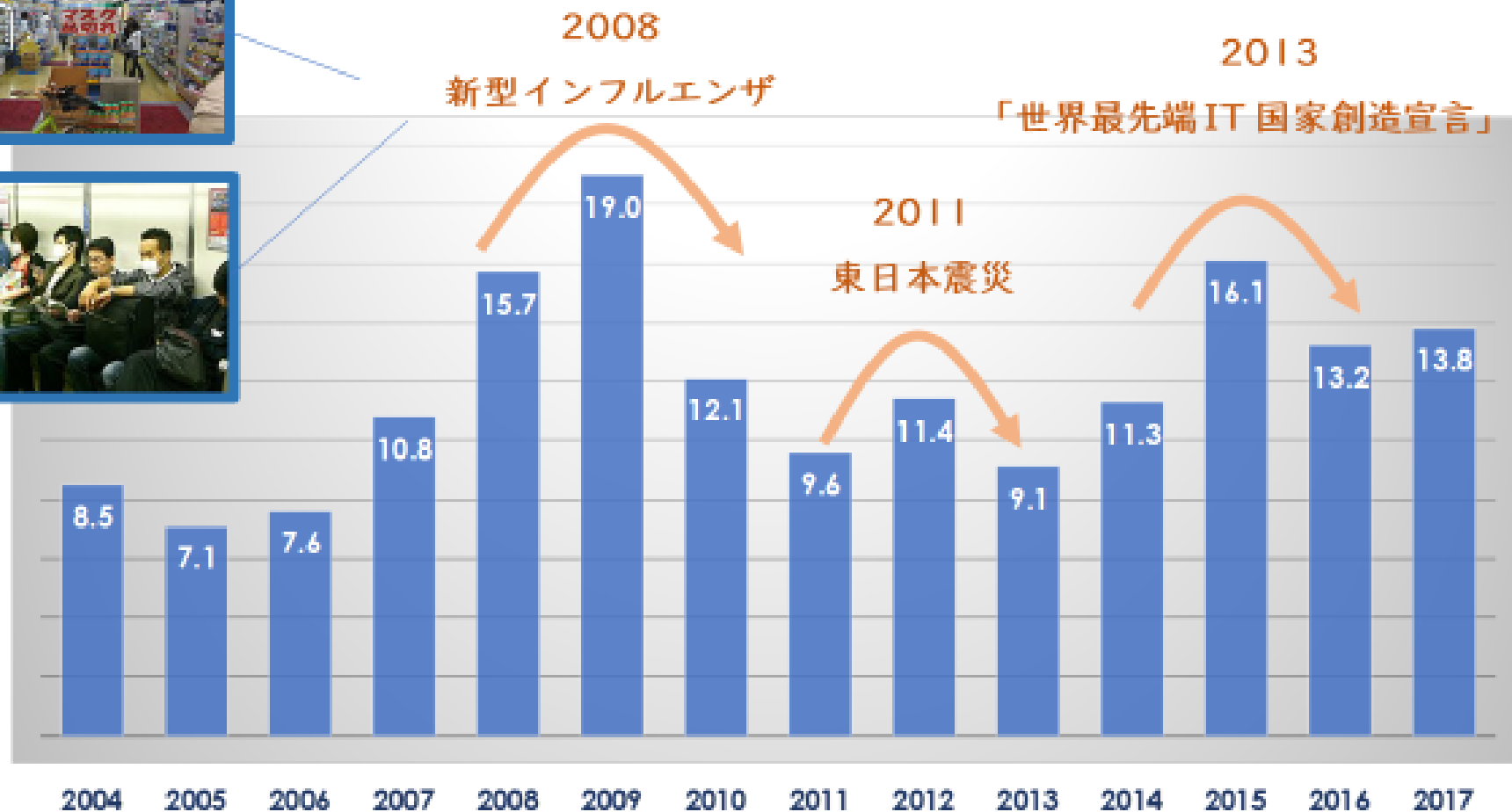
【図2】テレワーク実施率の推移



過去、テレワークは流行っては廃れてきた



過去のテレワーク企業導入率推移

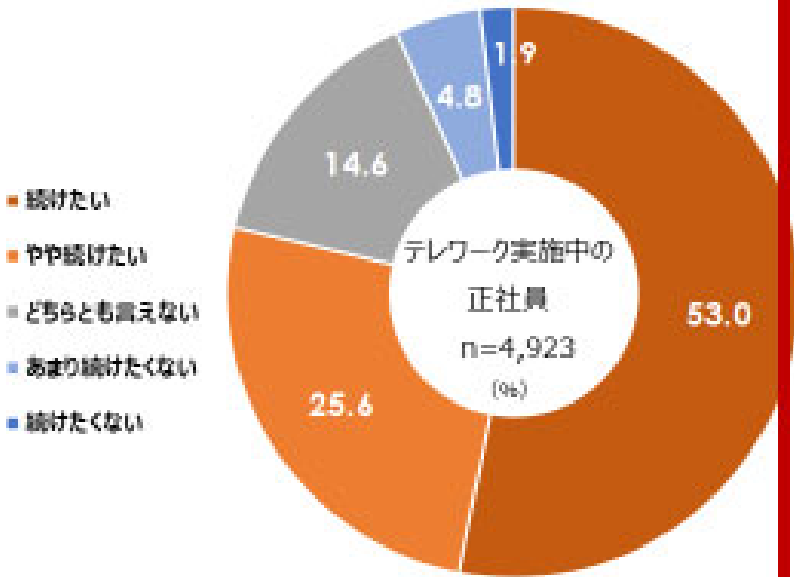


一方で：従業員のテレワーク継続希望率・上昇

収束後のテレワーク希望率

正社員ベース

コロナウイルスが収束した後も、テレワークを続けたいですか。続けたくないですか。(単一回答)



性年代別（希望率・%）

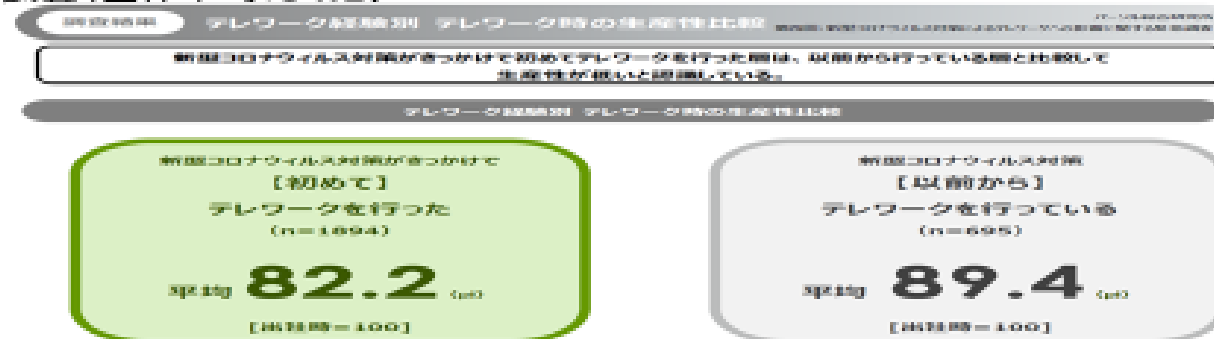
男性 20代	[489]	77.3
男性 30代	[896]	81.1
男性 40代	[1064]	77.5
男性 50代	[1019]	74.2
女性 20代	[343]	77.9
女性 30代	[393]	86.0
女性 40代	[412]	82.1
女性 50代	[306]	79.0

リモート・非対面の限界に挑戦する

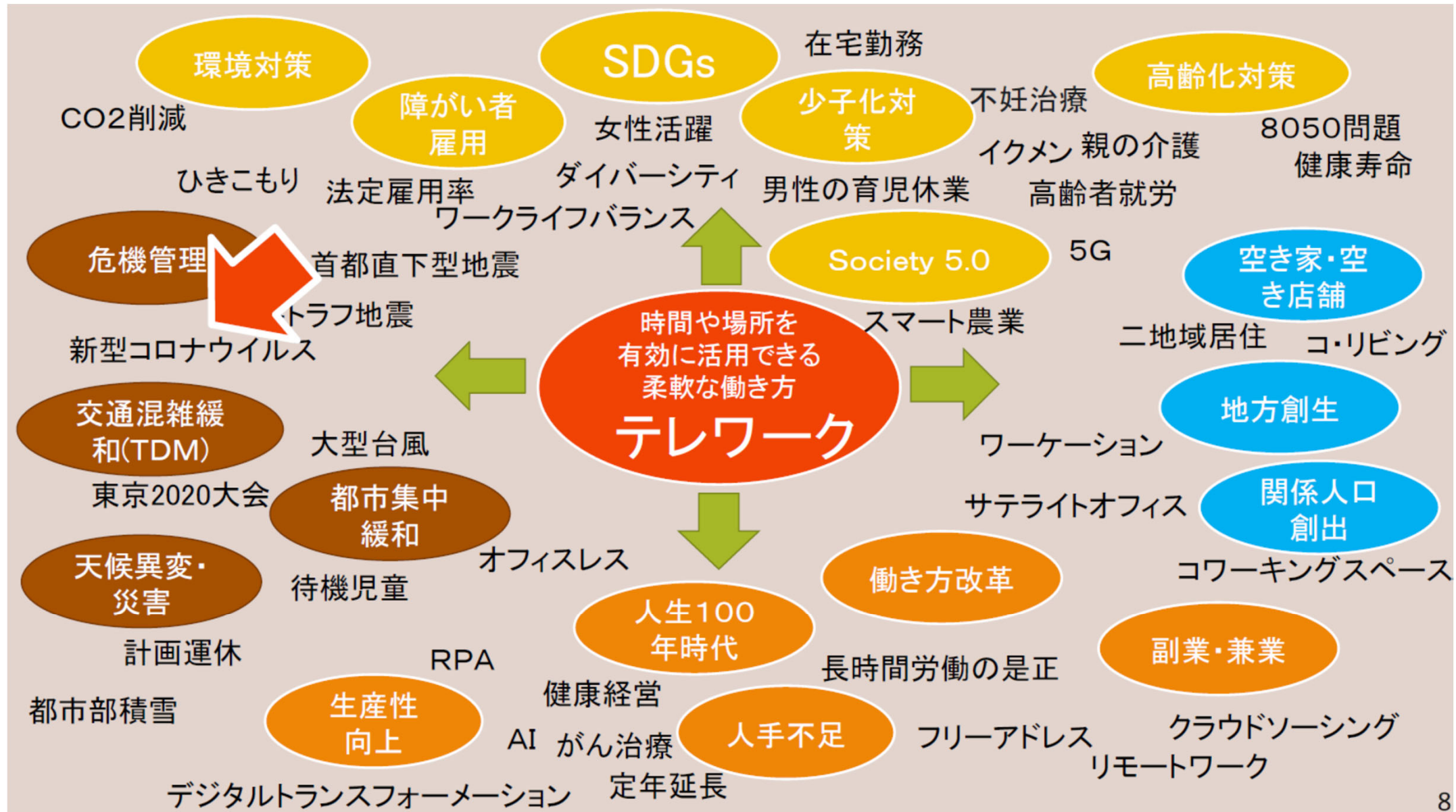
- 中高年・管理職(民のみならず官・政も例外ではない)を中心に「大部屋主義」、「対面主義」のバイアスは予想以上に大きい。
- それが、現在利用可能なテクノロジーの徹底活用と仮想的職場をリアルな職場に近づけようとする創意工夫を阻害
- 「リモート・非対面でも必ずできる」という信念、姿勢を貫きことがイノベーションにつながる。
 - 最も困難と指摘したこともできないわけではない。
 - ソーシャリゼーション⇒社長のカバン持ちをリモートで
 - 親密感・親近感⇒仮想空間でアバターでアクティビティ
 - やればできる！⇒あきらめたり、ダメと思えばそこで終わり

しかし、テレワークで生産性が低下しているのでは？

- ・ 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(全体平均:84.1)

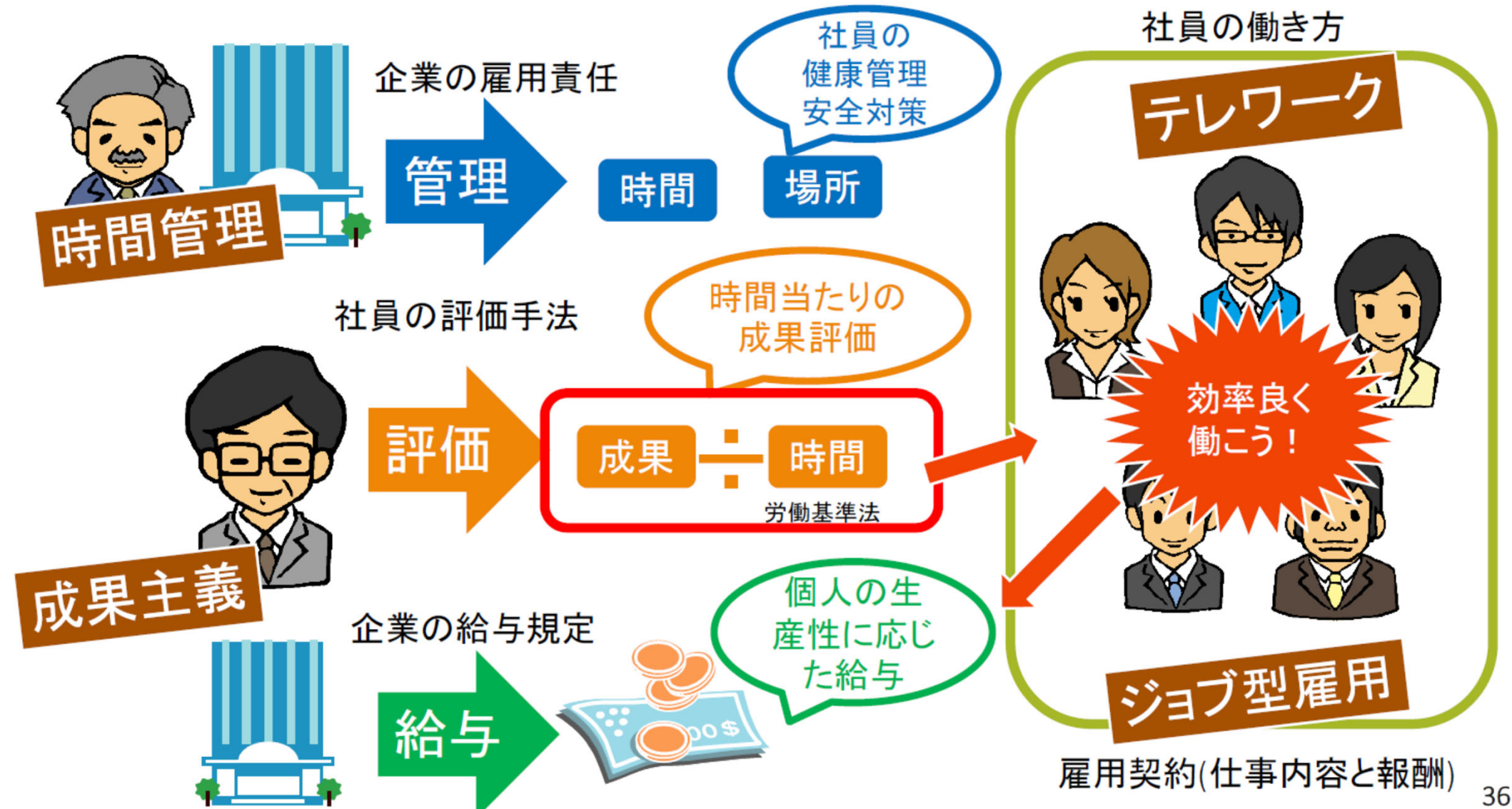


- ・ 森川(2020a)「コロナ危機下の在宅勤務の生産性: 就労者へのサーベイによる分析」RIETI DP20j034
 - 個人サーベイのデータ(就労者約3,000人、2020年6月実施)
 - 在宅勤務の生産性(従業員の主観): 平均、職場=100
 - 平時から行っていた人: **76.8**
 - 新型コロナを契機に開始した人: **58.1**
 - 全体: **60.6**
- ・ 森川(2020b)「新型コロナと在宅勤務の生産性: 企業サーベイに基づく概観」RIETI DP20j041
 - 大企業、中堅・中小企業(「企業活動基本調査」対象)1579社の企業別データ、2020年8~9月実施
 - 在宅勤務者の生産性(企業の従業員の評価): 平均、職場=100
 - 新型コロナ前の導入企業: **81.8**
 - 新型コロナ後の導入企業: **67.0**
 - 全体: **68.3**

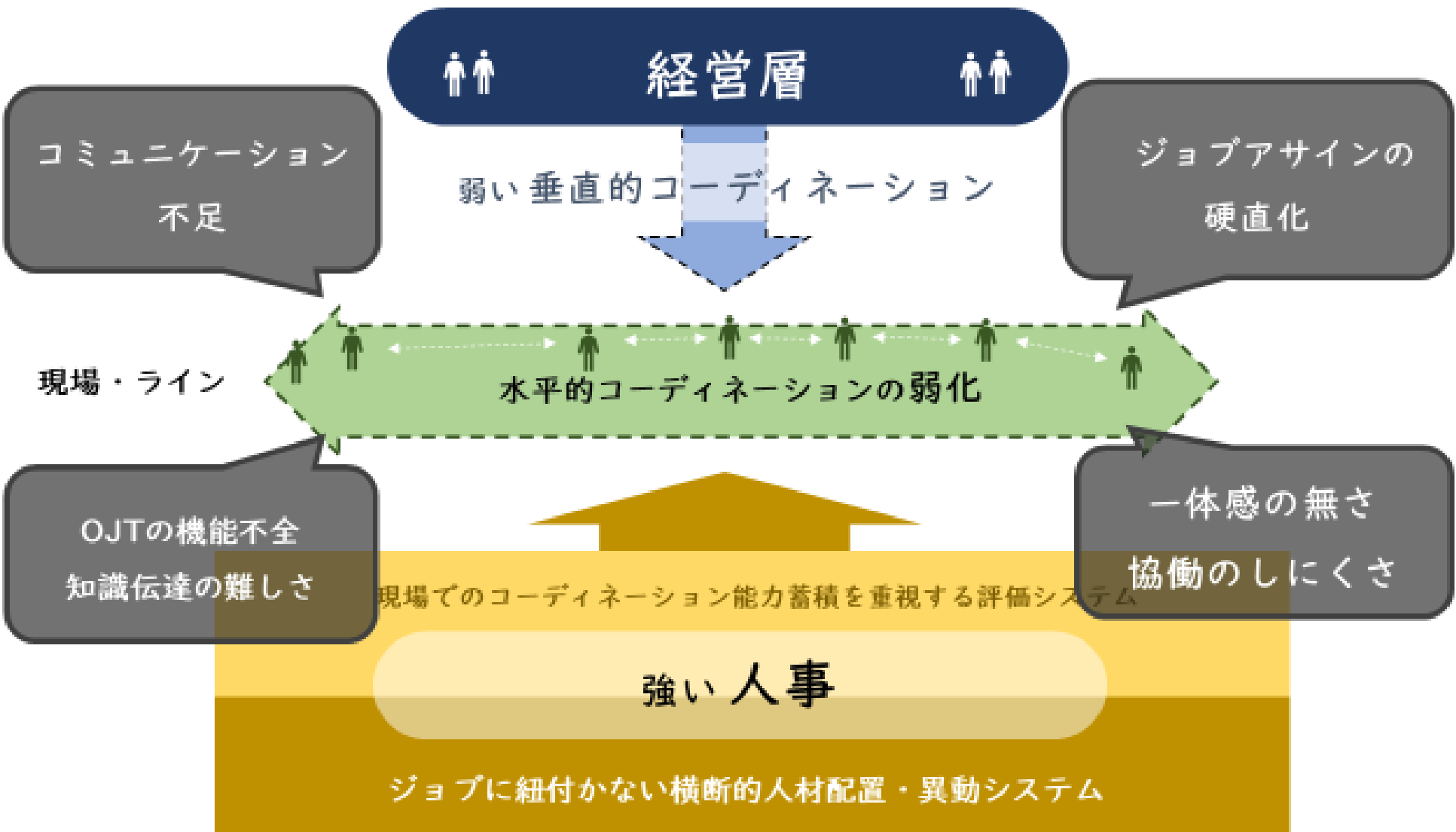


ポストコロナ時代の働き方においては、(テレワークを含め)企業の「評価方法」が重要

社員の働き方



日本の企业组织 × テレワーク



新しいICTツールが登場しています



コロナ前においてテレワークについて主張してきたこと③

- ICT革命以前はテレワークのできる仕事は限定的
 - 情報共有・コーディネーションが行いにくいため、その必要の少ない仕事
 - 上司のモニタリング・コントロール・評価が難しいため、成果が図りやすい仕事
- しかし、「新たなテクノロジーの徹底活用でデスクトップ上で仮想的な職場の再現・複製は可能」(「テレワークの基本命題」)
 - 例：(株)テレワーク・マネジメントが提供するシステムで既に数年前から可能
 - そのシステム上では、デスクトップ上の座席図でクリックするとテレワークを行っている従業員を自由に呼び出したり、複数で議論することが可能
 - デスクトップ上で仮想的な職場を再現できればテレワークの上記の限界をほぼ解決されるはず
 - 現業職を除き、オフィスワーカーであれば、テレワークでできない仕事はほとんどないはず
- また、特定の業種や職務をテレワークできないと決めつけるのも問題
 - テクノロジーが解決できる可能性
 - 機械(例：建機)などの遠隔操作、製造現場の検査もリモートが可能になる事例も
 - 営業、建設施工管理などのオフィスの外での仕事が多い職業はオフィスに戻るという部分をなくすことで、業務の効率化、労働時間の短縮化可能

テレワークで失われるのは

1. 「情報の共有」だけでなく

2. 「みなが同じものを見ている」 ことへの認知

こうした「メタ認知」が失われる

自分以外の人
がどんな情報にふれているか

自分以外の人
が「どこまで知っているか」

2. を与えるためには
コミュニケーションの
発想転換が必要

「一斉在宅」期

一斉在宅・一部出社



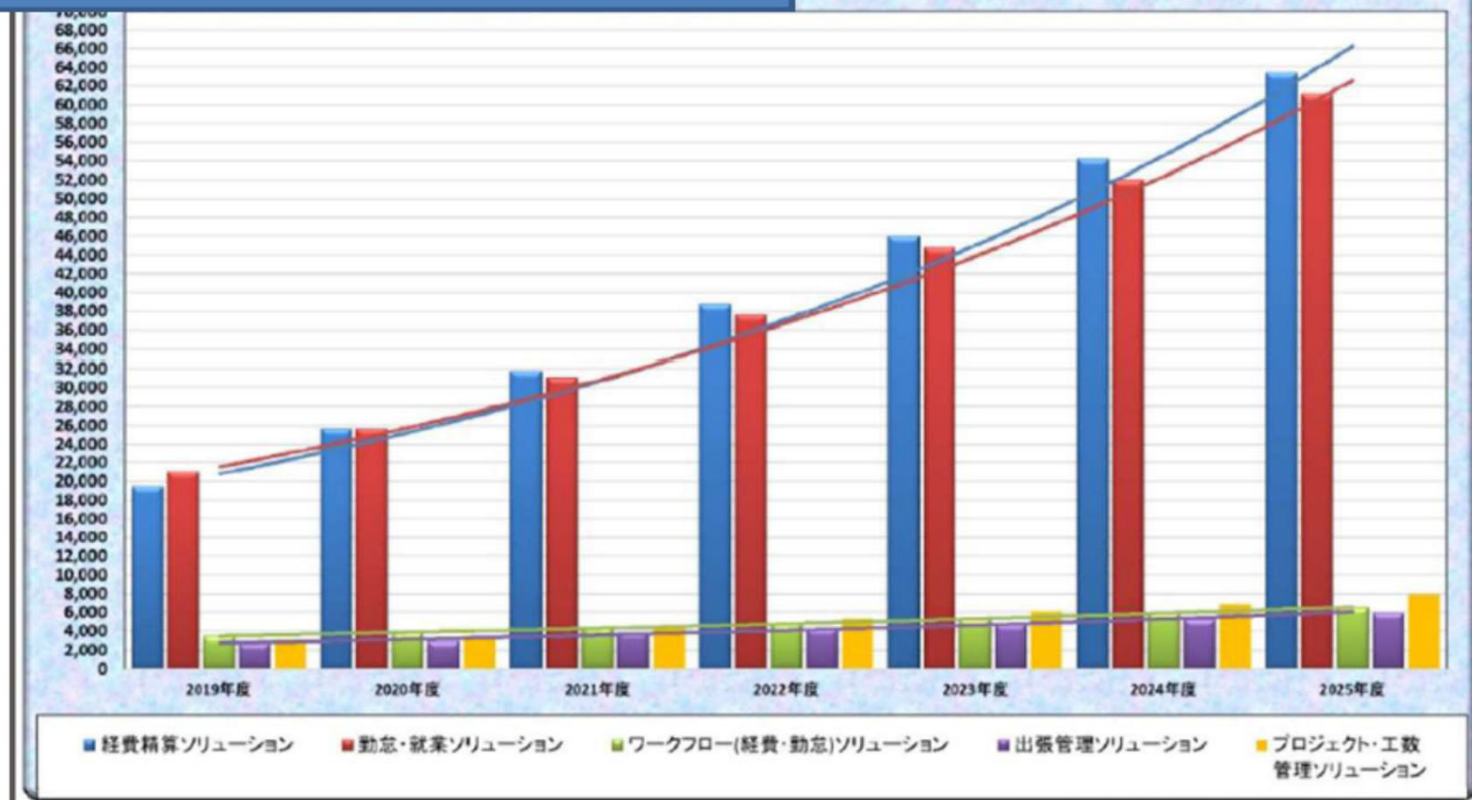
「まだらテレワーク」期

一部出社・一部テレワーク



2.4.DTM調査から見える次の注目サービス

ERPアプリ国内市場の中期予測



2021年度は、令和3年度 図1: ERPアプリケーション(5分野)市場の中期予測(出典:デロイトトーマツミック経済研究所)

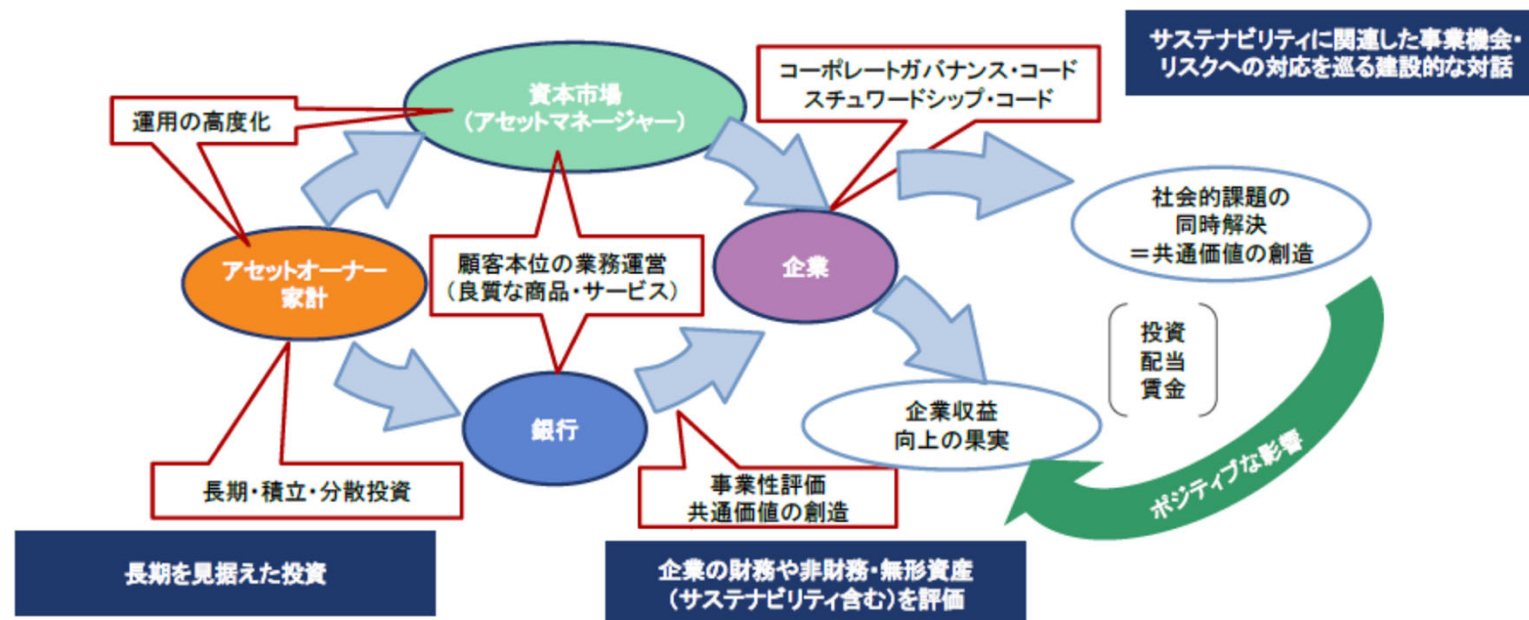
出典:デロイトトーマツミック経済研究所発行

「DX&ニューノーマル対応で拡大するERPフロントソリューション市場の実態と展望 2021年度版」
(2021年3月22日)



取り組みの変化がもたらす好循環

企業と機関投資家がコーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコードを順守し好循環なサイクルを作ることにより持続可能な経済を作り出す



■ スチュワードシップコードとは

- 機関投資家側の原則であり、投資家が投資をする際に投資先企業の非財務指標に関するリスクと機会を考慮することを推奨

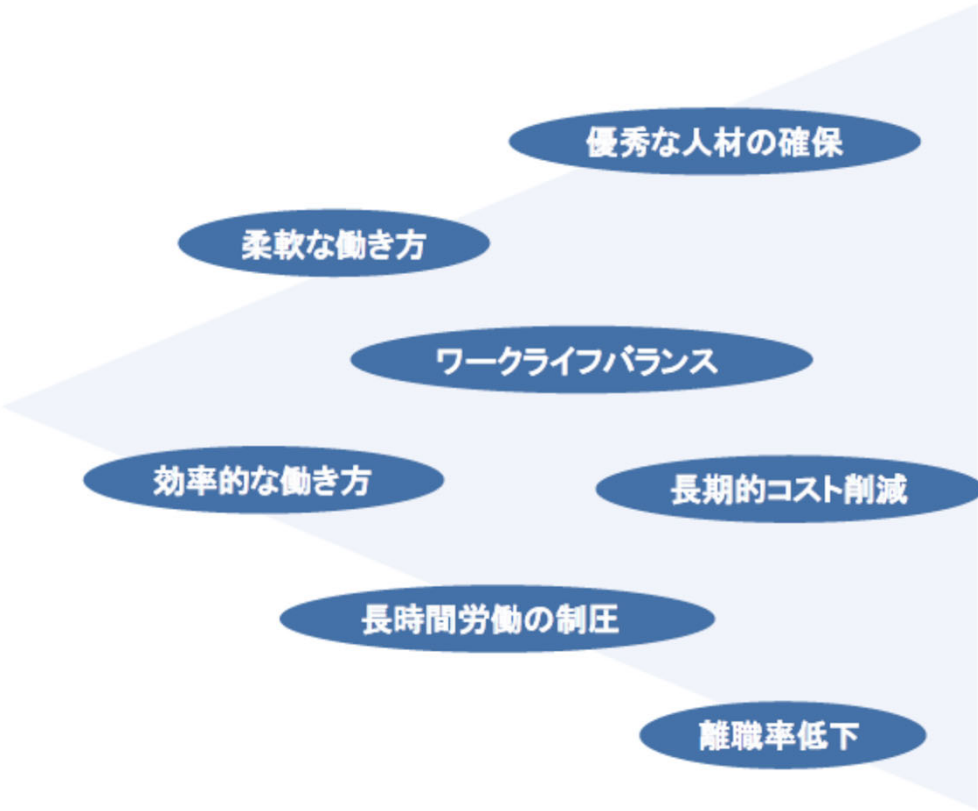
■ コーポレートガバナンスコードとは

- 企業が採用する企業活動における原則であり、企業の非財務指標に関する情報を公開することを推奨



企業価値向上とテレワークの関係性

テレワークを通じて企業は多様な側面から長期的な価値を生み出す



①生産性の向上



②ダイバーシティの推進



③従業員の幸福度の向上



テレワークに関する省庁の主な施策



省 庁	主な施策・委員会
総務省	➤ 地域型テレワーク・トライアル・プログラム ➤ テレワークサポートネットワーク事業 ➤ テレワーク先駆者百選（総務大臣賞） ➤ 裾野拡大セミナー事業 ➤ テレワークセキュリティガイドライン制定・改定 ➤ 共同オフィス・セキュリティガイドライン制定 ➤ テレワークマネージャー派遣
厚生労働省	➤ テレワークセミナー事業 ➤ テレワーク相談センター事業（コンサルタント派遣含む） ➤ テレワーク導入助成金：人材確保等支援助成金（テレワークコース） ➤ モデル就業規則/テレワークガイドラインの改定 ➤ テレワーク宣言企業の応援事業 ➤ 「輝くテレワーク賞」表彰事業（厚生労働大臣賞）
国土交通省	➤ テレワーク人口の実態調査 ➤ 二拠点居住推進委員会
経済産業省	➤ IT導入補助金 ➤ 次世代共有型テレワークオフィスに関する国際標準化調査委員会
環境省	➤ 国立公園・温泉地等での滞在型ツアー・ワーケーション推進事業
内閣府	➤ 地方創生テレワーク交付金事業 ➤ 沖縄テレワーク推進事業費補助金事業
共通	➤ テレワーク月間（11月）/テレワーク・デイズ（7月）

1.3.提言



- 1. 「テレワークマネージャーとは何か？」の定義が必要
例: 求める人材像、求めるサービスレベル、認定や育成の仕方、あり方等
- 2. 各テレワークマネージャーのスキルや評価の見える化
例: 対応実績との関連付け、ご利用者からの★評価などの仕組みづくり
- 3. 各種「相談窓口」の施策の整理、連携
例: 厚労省「テレワーク相談事業」「オンラインコンサルティング」
総務省「テレワークサポートネットワーク」/セキュリティあんしん無料相談等
- 4. オンラインの継続的な活用（「対面ありき」をパラダイムシフト）
PCのウェブ会議にこだわらず、電話利用がメインのサービス（ベルフェイスなど）も利用できるように環境整備
- 5. サイトをよりオープンに
例: 利用者登録しなくても検索等の利用ができる
- 6. より分かりやすい、使いやすいサイトへ
例: 相談事例がサイトの下部で気付きにくい、トップページに戻るボタンがない等

⑩-3 在宅勤務手当(テレワーク手当)を支給して費用負担を補う場合

企業名	テレワーク手当(在宅勤務手当)
株式会社ドワンゴ	対象者へ毎月2万円の手当
インフラジスティックス・ジャパン株式会社	毎月1.2万円の在宅勤務手当を全社員に支給
ヤフー株式会社	4,000円／月
富士通株式会社	5,000円／月
ソフトバンク株式会社	在宅勤務手当を月4000円支給
NTT	1日あたり200円を支給,通勤費は実費支給
株式会社日立製作所	3,000円／月
本田技研工業株式会社	1日250円…通勤手当は廃止、実費精算
ダイードリンコ株式会社	3,000円／月

パーソル研究所(2020年11月30日リリース)
新型コロナの影響により、在宅勤務手当の新設が加速,在宅勤務手当を新設した企業の割合は12.5%。検討中と併せると23.9%

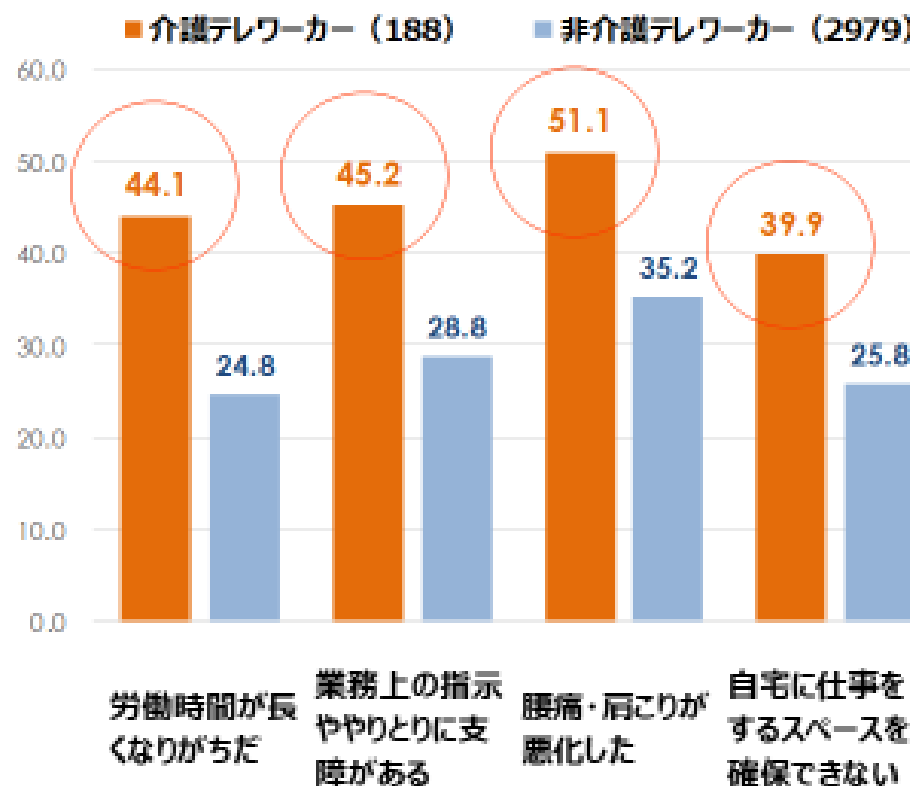
(労政時報4002)2020/10/23「1か月あたりの支給額は「3000円」が最も多い」n=31

介護者のテレワーク時の不安が高い

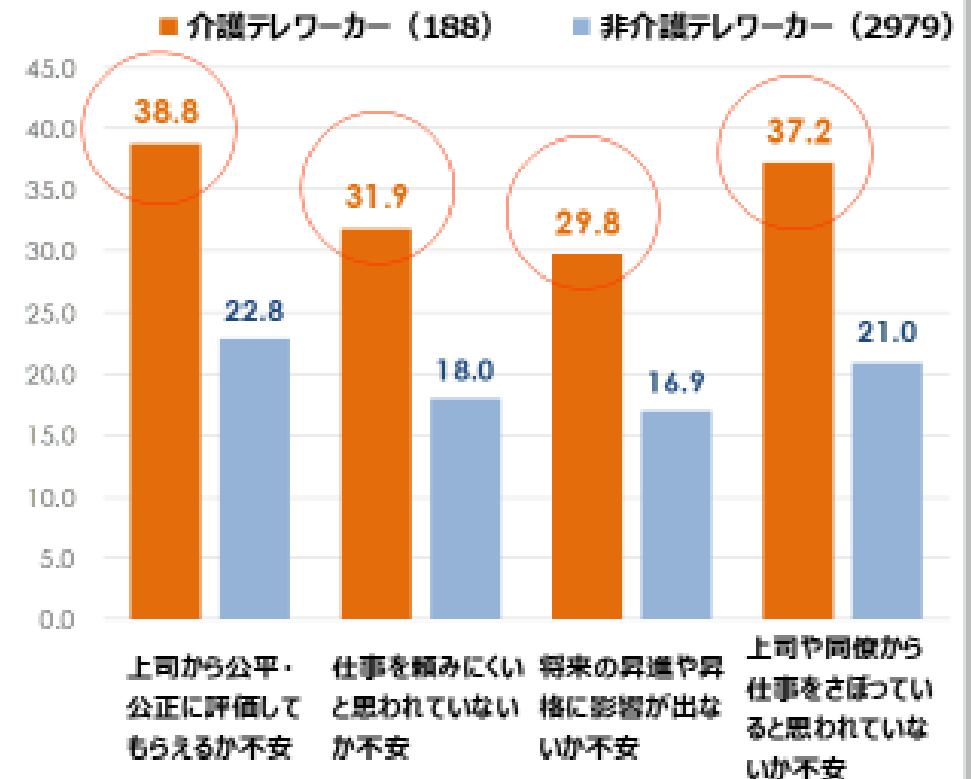
パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」

就業者ベース

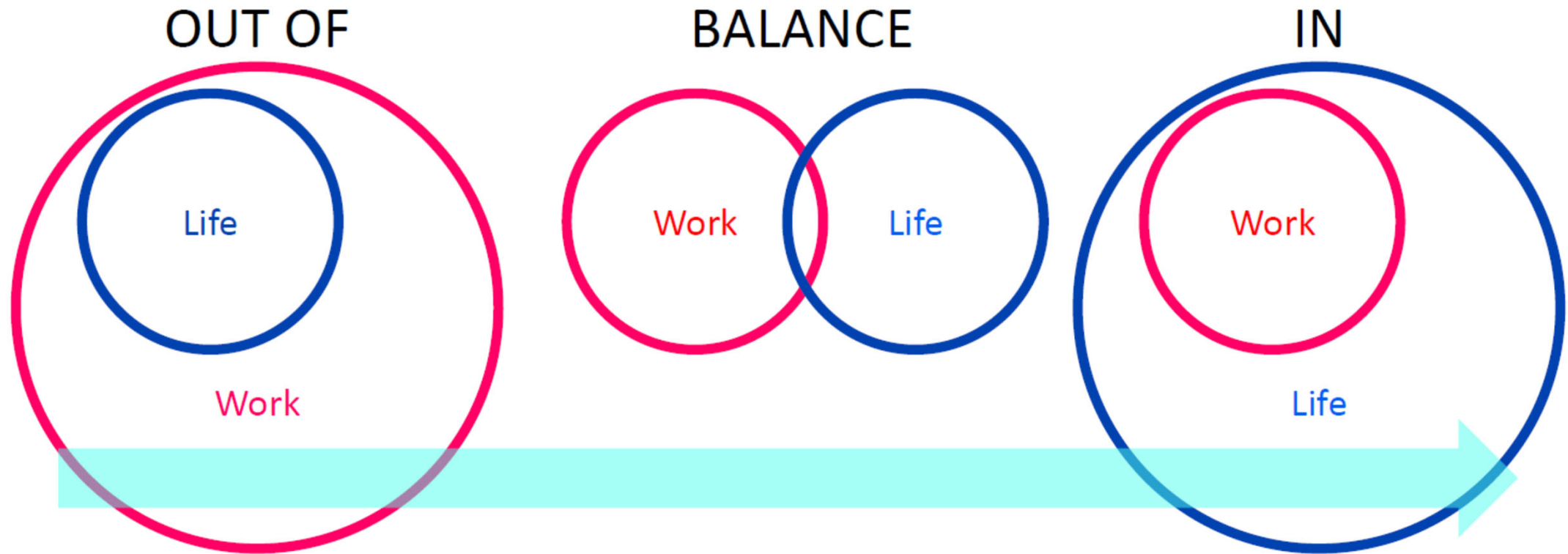
介護有無によるテレワーカーの困りごと



介護有無によるテレワーカーの不安



パーソル総合研究所「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」



フォーカスは人生へ
どう生きるか？どんな人生をおくりたいのか？

仕事における幸せ(Happiness)の効果

