

日本はテレワークの波に乗れるのか

慶應義塾大学 鶴光太郎研究会

8期 山本淳貴 望月貴仁

目次

1 はじめに

1.1 背景

1.2 問題提起

2 テレワークとは

2.1 テレワークの定義

2.2 テレワークの形態

2.3 テレワークの意義・効果

3 コロナ危機前のテレワーク状況

3.1 テレワーク推進の背景

3.2 導入状況

4 コロナ危機後のテレワーク状況

4.1 コロナ危機によるテレワーク需要

4.2 現在の導入状況

4.3 コラム

5 テレワーク導入の課題と障壁

5.1 技術的問題

5.2 日本企業の文化・コミュニケーション問題

5.3 その他の様々な問題

6 課題解決のために

6.1 企業が行うべき取り組み

6.2 政府が行うべき取り組み

6.3 個人が行うべき取り組み

7 おわりに

参考文献

图表

1 はじめに

1.1 背景

オフィスまで通勤せず自宅などで仕事を行うテレワークの概念は、1970年代のアメリカで誕生し、その後、PCの一般への広い普及や通信技術の飛躍的な発達に伴い、主に欧米諸国において、場所・時間にとらわれない柔軟な働き方であるテレワークが注目を集めることとなった。

日本についてみると、バブル経済で地価が高騰していた1990年頃、都心に大規模なオフィスを構えることによる多額のコストを削減するため、テレワークの導入が検討されるようになった。これ以降、災害時の事業継続、長時間労働の是正、生産性向上、東京オリンピック・パラリンピック時の交通渋滞緩和など様々な社会問題の解決策としてテレワークの活用がたびたび叫ばれてきたが、お世辞にもテレワークが市民権を得ているとは言えない状況が続いていた。

転機となったのは2019年12月に中国湖北省武漢市で発生した、新型コロナウイルスの世界的な流行である。日本においては4月に緊急事態宣言が発令され、感染拡大防止の観点から不要不急の外出や人同士の接触機会を極力減らすことが求められた。これを機に、オフィスに出勤する必要がなく、他者との接触を伴わずに業務を行うことが可能な働き方としてテレワークの実施が急速に広まることとなった。

1.2 問題意識

各国は当初、新型コロナウイルスの封じ込めを図るべく、感染者の隔離、ロックダウンの実施、出入国の制限など様々な感染対策を講じ、一定の成果をあげた国もあったものの、2020年10月7日時点で、感染者数は3564万4437人、死者数は104万6037人となっており、世界的なパンデミックを回避することはできなかった。現在でも世界の新規感染者数は増加の一途をたどっており、もはや新型コロナウイルスは、今耐えれば終わるという一時的な流行り病ではなく、インフルエンザのように我々の生活に身近な存在である、という認識をもって生活しなければならないだろう。

これまで日本ではテレワークを導入すべきか否かが議論の的となるケースも多々あったよ

うに思われるが、新型コロナウイルスと共生しながら経済活動も行わなければならない時代である今、多くの企業はほぼ強制的にテレワークの導入を迫られている。しかしテレワークを導入した全ての企業が、順調に事を運んでいるのだろうか。

実際には、コロナ禍でテレワークを急遽取り入れたために、サービス業のようなテレワークに向かない仕事の扱い、セキュリティ問題、人事評価方法といったテレワークに付随する様々な問題を残したままの企業も少なくないのではないかと思われる。本稿では、テレワークによってもたらされるメリットについても論じながら、その裏にある問題や導入に際しての課題を洗い出し、どのような方策を取る必要があるのか検討していきたい。

2 テレワークとは

第 2 章では、本稿の主題であるテレワークとはそもそもどのようなものなのか、どのように分類されるのか、意義は何か、といった基本的な事項について明確にし、ここで述べた内容を前提知識として議論を展開する。

2.1 テレワークの定義

テレワークとは「TELE=離れたところ」と「WORK=働く」を組み合わせで作られた言葉であり、総務省ホームページでは、「ICT(情報通信技術)を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」と定義されている。

ここでいう ICT とは、メール・チャット・SNS・インターネット検索などの通信技術を利用して、人と人・人とインターネットが情報や知識を共有、伝達するコミュニケーションを意味する。現在この ICT は高度に発達し、ネットショッピング・ATM での預金引き出し・公共交通機関での IC カード利用など、我々の生活にとって必要不可欠な社会インフラとして機能している。仕事においても、取引先とのメールのやり取り・SNS を利用した企業や製品の宣伝・患者情報を共有するための電子カルテなど様々な場面で活用されており、現代社会において ICT を全く利用せずに成り立つ仕事はほとんどないと言っても過言ではない。

したがって、テレワークの本質は「時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」の部分にあると言って差し支えないだろう。具体的なテレワークによる時間や場所の有効活用の例としては、オフィスに通う必要がなくなることによって通勤にかかっていた時間を余暇や家族のために費やすことができる、通信環境の整っている場所なら世界中どこからでも仕事を行うことができる、といったものがあげられる。

リモートワークとの違い

リモートワークとは「REMOTE=遠い」と「WORK=働く」の二つを組み合わせた造語であり、オフィスから離れた場所で働くという意味でテレワークとほぼ同じ意味合いで用いられることも多い。実際、現在の日本ではリモートワークの厳密な定義は決められていないため、両者に明確な違いがあるわけではない。

強いて違いをあげるとすれば、リモートワークが働く場所に焦点を当てているのに対して、テレワークは場所だけではなく働く時間にも柔軟性を持たせることを目的としている。また一般的に、政府・自治体や大企業などではテレワークと呼ばれることが多く、IT 企業やフリーランスのエンジニアがオフィス以外の場所で行う働き方はリモートワークと呼ばれることが多いようである。

以上のようにテレワークとリモートワークの使い分けは厳密に行われているわけではない。しかし日本においては、総務省など4省庁が管轄する「一般社団法人日本テレワーク協会」が存在し、政府・自治体での文言もテレワークで統一されていることから、本稿もそれになりテレワークを用いることとする。

2.2 テレワークの形態

テレワークは、企業に勤務する労働者が行う雇用型と個人事業者・小規模事業者等が行う自営型に大きく分けられる。

雇用型は、自宅で業務を行う在宅勤務、場所に拘束されずにいつでもどこでも仕事を行うことができるモバイルワーク、従業員の通勤時間の短縮などを目的とした本社から離れた就業場所であるサテライトオフィスや様々な企業の従業員に開かれたコワーキングスペース等で仕事を行う施設利用型勤務の3つに分類される。

(図表 1)

一方、自営型の中には、専門性が高い仕事を独立自営で行うような SOHO や、他者が代わりに行うことが容易な仕事を行い、独立自営度合いの薄い内職副業型勤務などが存在する。

雇用契約を結んでいない自営業者については、コロナ以前より自宅での勤務や特定のオフィスを持たないケースが多く、テレワークという観点からはコロナ前後で大きく働き方が変化したとは考えにくい。しかし今回の論文の目的は、コロナ禍でのテレワーク導入によって変化した働き方について考察することであることから、本稿は雇用型のテレワークについて取り上げていく。

2.3 テレワークの意義・効果

一般社団法人日本テレワーク協会によると、テレワークの効果は多岐にわたるが環境負荷への軽減、事業継続性の確保、生産性の向上、ワークライフバランスの実現、優秀な社員の確保、オフィスコスト削減、雇用創出と労働力創造の7項目に集約することができる。

(図表 2)

テレワークは二酸化炭素排出量減少、電力消費量削減、ごみ排出量の削減という3つの観点から環境負荷の軽減に役立つ。一般的な会社員が業務上排出する二酸化炭素の9割以上は通勤に占められており、通勤や出張などで自動車や電車を利用することが主な二酸化炭素の排出原因となっている。テレワークによって物理的な移動が不要になることで移動に伴う二酸化炭素排出量を削減できる。またオフィスコストにも関係するが、在宅勤務の際はエレベータなどを使用する機会がなくなることに加えて従業員の電力消費の感応度が上がることで実際の消費量を減らすことができる。ごみ排出量削減については、在宅勤務によりテイクアウトの機会が減り、逆に自分で作る機会が増えることで包装ごみの消費が減少する。加えてオフィスでの紙や紙コップの消費量も減少するなど、テレワークはごみ排出量減少に寄与する。

(図表 3)

次に生産性の向上という観点からでは、図表日本テレワーク協会の調査によるとテレワークによってチームの生産性が向上したと回答した人の割合は29%、生産性が変化しないと答えた人が58%と、テレワークが生産性に悪影響を与える可能性は低いと考えている割合が多い。また6時間以上業務に集中できる人の割合もオフィス勤務に比べてテレワーク時の方が1.8倍に増加していることから、生産性の向上にある程度は寄与すると言える。

雇用創出と労働力創造、優秀な社員の確保という観点から考察すると、移動に比較的大きなコストがかかる退職した高齢者や通勤が困難な障害者、遠方居住者などをテレワークという労働環境を提供することによって、旧来の労働環境で働けなかった人々の新規雇用を生

み出すことができる。育児期や介護期など、会社に通勤することが難しい社員に対してテレワークという在宅やサテライトオフィスなどの比較的働きやすい環境を提供することで、社員の継続雇用が可能になる。テレワークは優秀な女性労働者などの優秀な社員を確保することができるというメリットがある。

事業継続性の確保の観点からでは、災害発生時や新型コロナウイルスに代表されるパンデミック時における事業継続が可能になるというメリットがある。今回の新型コロナウイルスのパンデミック発生時には全国に緊急事態宣言が出され、感染リスクを減らすため人との接触を避けなければならず、会社に通勤する従来の働き方では事業を継続することができなくなった。このような場合に備えてテレワークを利用することで、災害やパンデミック発生時でも事業が継続できる。

3 コロナ危機前のテレワークの状況

3.1 テレワーク推進の背景

海外における歴史的背景

まず海外に目を向ける。テレワークの歴史は 1970 年代のアメリカ・カリフォルニア州ロサンゼルスで始まった。この当時のロサンゼルスでは、交通量の増加とそれに付随する大気汚染が深刻な問題となっていた。さらに 1970 年代は、1973 年の第 4 次中東戦争を機に始まった第一次オイルショックと 1979 年のイラン革命による第 2 次オイルショックが発生しており、原油価格の高騰とそれに伴う世界経済の混乱が生じていた。

これらの問題への対応策として、オフィスへ出勤せずに自宅から仕事を行うテレコミュートという現在のテレワークが提唱され、自動車交通量の減少や資源の節約などが期待された。しかし当時はまだ高速のネットワーク回線が発達しておらず、自宅で会社と同じように業務を行うことが難しかったことから、テレワークの広い普及には至らなかった。

その後、コンピュータが広く普及し始め、また女性の社会進出が進行するとともに家庭との両立の観点より柔軟な働き方が求められるようになったことから、特にアメリカやヨーロッパ諸国においてテレワークに関心が集まることになった。

また 1989 年のサンフランシスコ地震、1994 年のノースリッジ地震と、2 回の巨大地震による甚大な被害を受けたカリフォルニア州では、災害などの緊急事態において、被害の分散化、および業務の継続性の観点からテレワークが重要な対策になるのではないかと注目され、インターネットの普及とともに広まりを見せた。また同時期に、テレワークの導入によって、オフィスの大きさを以前より小さくしてコストカットすることが可能となることに着目した企業が、テレワークを戦略として推進するケースも増加した。

企業の自主的な取り組みだけでなく、行政もテレワーク推進の方策をとってきた。アメリカでは、1990 年に改正大気浄化法が制定されるなど環境問題への対応が進められており、その活動の一環としてテレワークの導入・普及に連邦政府が取り組んでいた過去がある。さらに、2001 年 9 月 11 日に発生したアメリカ世界同時多発テロによって、国家運営の継続性の観点から政府存続計画において各職員がテレワークによって業務を行うことの重要性

が改めて確認され、2010年にはオバマ政権下で、各連邦政府機関のテレワーク計画の策定と導入を義務付けるテレワーク推進法が制定されている。

日本でのテレワークの始まり

日本でのテレワークの歴史を見ていく。日本では1984年頃から、アメリカで広まりつつある新たな勤務形態としてテレワークが認識されるようになり、導入する企業が何社か現れ始めた。その中でも、テレワークの導入を本格的に行おうとしたのは、日本電気株式会社(以下 NEC)であったとされている。

NECは1984年から1990年にかけて、東京・吉祥寺にサテライトオフィスと呼ばれる業務遂行に必要な設備を整えたワーキングスペースを設置し、集中作業によって生産性の向上が期待できる研究職を対象にテレワークを実施した。(図表4)のように、当時はまだ一般的ではなかった1人1台のPC環境を用意するなど、先進的なオフィスであった。

(図表4)

NECがテレワークを導入した理由は、女性の離職防止にあった。開発部門に在籍するプログラマーなどの優秀な女性が結婚や出産・育児に際して退職してしまうことを防ぐため、都心よりも通勤の負担が少ないであろう吉祥寺に本社と同様の業務環境を提供したのである。

ただしこの取り組みは、当時の電電公社が三鷹市周辺で行っていた通信ネットワークの活用可能性について調査する研究の一環として実施されていた経緯があり、実験的な側面を持ったものでもあった。

バブル期のテレワーク需要

1990年頃、テレワークは急速に拡大することとなる。当時はバブル経済の真ただ中であり、資産価値のインフレが急激に進み、全国の地価が高騰していた。これにより都心に大規模なオフィスを構えるためのコストがかさみ、企業は従来のオフィスの在り方を見直す必要が出てきた。また同じ地価高騰が理由でマイホームを都心に建てられず、都心の会社への通勤に多くの時間と労力を費やさなければならないサラリーマンも増加していた。さらに

バブル経済下では、職を求める側が企業を選別するような「売り手市場」であり、働きやすさをアピールして優秀な人材を確保したい企業が多くあった。

以上のような背景から、バブル経済期にはテレワークを導入する企業が多数現れるようになった。また当時は技術が未発達であったことや、PC が普及していなかったこともあり、在宅勤務ではなく、郊外立地型のサテライトオフィスでの業務がほとんどであった。

バブル崩壊後

バブル経済がはじけたことにより、地価は暴落し、学卒者の就職率の低下、非正規雇用者の増加といった「就職氷河期」が到来することとなった。これにより、バブル期のようなテレワーク導入の動機が弱くなってしまったため、多くのサテライトオフィスは閉鎖を余儀なくされた。

しかし 1994 年にインターネットの商用利用が開始され、仕事において PC やインターネットを利用することが一般的になりつつあった 1998 年頃から、テレワークの価値が見直され始めた。以前のテレワークがコストカットや労働市場対策、福利厚生的な性格が強かったのに対して、この時期のテレワークは業務の目的達成のために既存の組織や制度を抜本的にデザインしなおす中で、より効率的で生産性を高める働き方として注目されていた。

東日本大震災

NTT データ経営研究所の調査によると、東日本大震災の影響を受けなかった企業は全体の 31.9%であり、自社もしくは他社、またはその両方の被災により何らかの影響を受けた企業は約 7 割に及んでいる。

(図表 5)

また以下の(図表)から、災害発生後の状況として想定外だったこととして最も多かったのが、「電力施設の機能低下による計画停電」であった。東日本大震災後には、地震と津波の被害を受けた発電所が複数停止したことや、福島第一原子力発電所の爆発事故に伴う全国の原子力発電所の安全審査による停止が影響し、東京電力管内において計画停電が実施されることとなった。

その結果、計画停電エリアにオフィスのある企業は、直接被災していなかったとしても、その間の事業の継続が困難になるという事態に陥ってしまった。これをきっかけに、緊急事態において事業資産の損害を最小限に抑えつつ、事業の継続や早期復旧を可能にするために、普段から行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法などを取り決めておく計画である BCP(事業継続計画)の重要性が認識されることとなった。この BCP の観点から、地震・台風といった自然災害やテロなどの緊急事態に会社での業務ができないときでも、場所にとらわれずに働ける仕組みであるテレワークの導入に関心が向けられた。

また「交通インフラ機能低下による帰宅・出勤困難の発生」も想定外の状況のとして多く挙げられている。震災後、直接的な被害や安全確認のために、東北地方や首都圏を中心として公共交通機関が大規模なマヒを起こし、会社から自宅に帰ることができない帰宅困難者が 515 万人発生したとされる。オフィスへの通勤の必要がないテレワークが普及すれば、この帰宅困難者問題も大幅に改善することができるはずである。

東京オリンピック

2013 年 9 月 8 日、ブエノスアイレスで開催された国際オリンピック総会において、2020 年夏季オリンピックを東京で開催することが決定された。

これに伴い、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府は、全国でのテレワークの普及拡大、また東京オリンピック・パラリンピック開催時における交通混雑緩和を目的として東京都及び関係団体と連携し、2020 年東京オリンピックの開会式に当たる 7 月 24 日を「テレワーク・デイズ」と位置づけ、2017 年より働き方改革の国民運動を展開している。

東京オリンピック・パラリンピックの開催予定であった今年も、大会期間を含んだ 2020 年 7 月 20 日～9 月 6 日が「テレワーク・デイズ 2020」の実施期間と設定されていた。実施内容としては、業界団体への働きかけ、モバイルワークやサテライトオフィスといった様々な

テレワークの実施のような多様な働き方の推進、また TDM¹の観点からは休暇取得や時差出勤、フレックスタイムを併せて奨励するといったものがある。全国でテレワーク・デイズ2019の2887団体を上回る約3000団体以上の参加を目指し、都内の企業等に関しては従業員の1割のテレワーク等の実施を呼びかけるとともに都外または中小規模の団体、官公庁を含め、様々な業種・規模・地域の団体の参加を促していくことを目標としていた。

残念ながら、新型コロナウイルスの感染拡大により東京オリンピックは2021年に延期が決定したが、新しい生活様式の定着を図り感染拡大を防止すると同時に社会活動の維持も行っていく必要があることから、引き続き柔軟な働き方であるテレワークを全国的に展開していくことが重要であり、今年開催のテレワーク・デイズに関しては特定の期間を設置するのではなく、継続したテレワーク推進呼びかけや情報提供などの強化に取り組んでいくものとされた。

働き方改革

新型コロナウイルスの感染が拡大する前の日本経済においては、働き方改革の一環として政府がテレワークを推進していた。安倍政権は2013年に情報通信技術（IT）を経済成長のエンジンと位置づけ、ITを経済成長の鈍化を打破するためのソリューションとして社会広汎で活用することを目的とした「世界最先端IT国家創造宣言」を閣議決定し、内閣情報通信政策監を中心に政府が一丸となって様々な取り組みを行ってきた。政府はIT利活用モデルとして、2つの観点からモデルの構想を行っている。

まず1つ目は「未来社会の産業構造、社会変革の中心としてのIT利活用」である。現在は第4次産業革命の過渡期であり、データが今後の新たな資源となるビッグデータの時代ではITの利活用が、少子高齢化による労働人口減少、経済のグローバル化と発展途上国の躍進に伴う先進国の産業空洞化など、停滞した経済の成長の鍵になる。経済活動に関わる膨大なデータが収集蓄積され、高速で人工知能によって解析されて経済活動に組み込まれるこ

¹ TDM(Transportation Demand Management)とは交通需要マネジメントのことであり、自動車の利用者の行動パターンを変化させることにより、道路渋滞をはじめとする様々な交通問題を解決しようとする手法のこと。

とで効率的に仕事を行える社会の到来が予測されており、IT 利活用をより拡大、充実させることで経済成長を目指すことを目的としている。

2つ目の観点は、「社会課題の解決と実感できる「真の豊かさ」の実現」である。

(図表 6)

図表をみると、日本は生産年齢人口が 1995 年をピークに減少し続けており 2020 年で 7406 万人、2060 年には 4793 万人になると推計されている。これは世界で最も高速に高齢化が進んでいることを示し、生産年齢の人口が減少し反対に高齢者が増加するため、経済成長率の低下や社会保障費の増大など非常に重大な問題が発生する要因となる。

(図表 7)

また、このような国全体の問題に加えて国内の都市と地方の格差も問題であり、三大都市圏の労働人口に比べて地方圏の労働人口は大きく減少しており、その理由として地方圏から大都市圏への人口流入がある。図表の 3 大都市圏及び都市圏の転入超過量を見ると、2000 年は 10 万人を下回っていたのにも拘らず、2015 年には 150 万人を超えており年々転入超過数は増加の一途をたどっている。この背景には地方圏には仕事の賃金や安定性、やりがいといった点で良質な雇用が不足しており、若者が比較的良質な雇用を求めて 3 大都市圏に流出していることがある。この若者の流出は地方の労働人口の減少と消費市場の縮小という需給両面で地方経済に悪影響を与えるため、地方でも働きたいと思えるような良質な雇用を増やす必要がある。

この労働人口の減少に伴う生産力の減少問題と地方創生のための問題のソリューションとなるのが、ICT の利活用である。前者の働き方改革に関する問題では ICT 投資と AI 等活用に加えてテレワークを活用すること、後者では定住人口増加のため情報収集分析が解決策として挙げられるが、完全なテレワークの導入によっても可能だと思われる。

(図表 8)

働き方改革では労働参加率上昇と生産性向上が焦点となる。主要国の高齢者の就業率は日本が最も高く、今後後期高齢者の割合が増加する見込みであるため現在以上に高齢者の労働参加を増やすのは難しい。そして図表によると日本の女性の就業率は主要国と比較して低くはないが、30代の女性の就業率の落ち込みは未だに大きい。30代の女性の就業率が落ち込むのは主に出産・子育てといったライフイベントによって会社に通勤することが難しくなり、休職または退職してしまうことが理由として存在する。そこで子育て世代など従来型の雇用環境では働くことが難しい人々にテレワークという労働環境を提供することで労働参加を促すことが働き方改革では標榜されていた。

(図表 9)

子育て世代の労働参加率上昇に加えて、生産性の向上という観点からもテレワークの導入は推進されていた。一人当たり GDP で見た日本の労働生産性は先進各国と比較して非常に低く、アメリカの労働生産性の6割強という低水準にある。GDP 全体で見たとき日本は世界 3 位に位置しているが、非効率な働き方を労働時間の長さによってカバーしているにすぎず、対して欧米やヨーロッパ諸国は比較的短い労働時間で効率的な働き方をすることで成果を生み出し、QOL やライフワークバランスなど経済面だけではなく総合的に充足した生活を送っている。このような背景から効率的な労働を実現する ICT 活用の一環としてテレワークの活用が注目されていた。

3.2 導入状況

コロナ危機が発生する 2020 年以前のテレワークの導入状況はどのようなものであったのかみていく。

総務省が令和元年 9 月に行った調査である「令和元年通信利用動向調査の結果」によると、2019 年までのテレワーク導入率は以下の(図表 10)のように推移していた。

(図表 10)

これによると東日本大震災が発生した翌年の2012年や、東京オリンピック開催が決定した2013年から2015年にかけてなど、テレワークが注目される出来事の直後はその実施率が上昇する一方で、そこから数年経過すると再び実施率が低下してしまっており、一過性のブームのような側面があったことは否めない。しかし長いスパンで見ると実施率は右肩上がりとなっており、少しずつではあるがテレワークが社会に受け入れられつつあったことがわかる。

また2018年及び2019年における、企業のテレワーク導入理由は以下の(図表)のようになっている。2019年のテレワーク導入理由としては「業務の効率性(生産性)の向上」の68.3%が最も多く、「勤務者のワークライフバランスの向上」の46.9%、「勤務者の移動時間の短縮・混雑回避」の46.8%と続く。2018年と比較すると、「勤務者のワークライフバランスの向上」の割合が倍以上に増加しており、昨今の働き方改革の影響や若者の労働志向の変化が反映されているものと思われる。

(図表 11)

しかし「非常時(地震、台風、大雪、新型インフルエンザなど)の事業継続に備えて」という今年の新型コロナウイルスの流行のような緊急事態に備えてテレワークを導入した企業は、昨年の時点では26.0%にとどまっていた。2018年の15.1%からは上昇していたものの、これは近年増加している台風や大雨による水害や、首都直下型地震・南海トラフ地震といったいずれ起こるとされる巨大地震などの自然災害を想定してのものだろう。

個人のテレワーク実施経験についてみると、2019年にテレワークを実施したことがある企業等勤務者の割合は8.4%にとどまっており、同年の企業テレワーク導入率である20.2%を大きく下回っている。

(図表 12)

この理由としては、テレワークを形式上導入していても設備面が整っていない、テレワークの対象社員が特定の職種のみ限定されている、周りの社員の多くが出勤している中でテ

テレワークを行いきにくい雰囲気がある、といったものが考えられる。またテレワーク非実施者の中でのテレワーク実施希望率も 16.1%となっており、企業側の問題だけでなく、労働者自身もテレワークを実施したいとあまり感じていなかったことも個人のテレワーク実施率の低さの要因であったのではないだろうか。

(図表 13)

4 コロナ危機後のテレワークの状況

4.1 コロナ危機によるテレワーク需要

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、日本政府は2020年4月7日に7都府県に対して緊急事態宣言を発令し、4月16日には対象が全国へと拡大されることとなった。そして感染拡大防止の観点から、人と人との接触を最低7割、極力8割削減することを目標に外出の自粛が求められた。

これに伴い、社会機能を維持するために必要な職種を除き、これまでオフィスで行われていた業務について可能な限り自宅で行うよう、事業者に対してテレワークの実施などの取組が要請されることとなった。

4.2 現在の状況

前節で述べた新型コロナウイルス感染拡大防止を目的とした政府の緊急事態宣言発令以降、企業によるテレワーク実施状況はどのように変化したのか、またそれに関連する調査データについて、この節で整理する。

パーソル総合研究所は、新型コロナウイルスの感染が拡大し始めていた3月9日～15日、政府が緊急事態宣言を7都府県に対して発令した直後の4月10日～12日、緊急事態宣言が全国で解除された後である5月29日～6月2日の3回にわたって企業のテレワーク実態の調査を行っている。

下記の(図表)から、テレワーク(在宅勤務)を企業の方針として推奨している、もしくは強制的に命じている割合は緊急事態宣言前の22.1%から40.7%と約1.8倍増加しており、時差出勤や対面会議の禁止といった他の感染防止対策とともに、緊急事態宣言下における業務継続アプローチとして企業に注目されていたことがわかる。しかし緊急事態宣言が解除された後の第3回調査においてはテレワークを推奨・命令している企業は35.2%と第2回調査から5ポイントほど低下してしまっており、「特に案内がない」の割合は半数以上の57.1%にまで及んでいる。これは企業がテレワークに関する明確な基準や姿勢を明示せず、社員の任意の判断での出社が行われている可能性を示唆している。

(図表 14)

そして実際の従業員のテレワーク実施率は、第 1 回調査から第 2 回調査にかけて 13.2%から 27.9%と緊急事態宣言前後で約 2.1 倍に増加しており、推計では 400 万人増の 761 万人程がテレワークを行うようになったとされている。この実施者のうちの 68.7%、推計 523 万人が今回のコロナ禍で初めてテレワークを経験している。

(図表 15)

緊急事態宣言地域 7 都府県の 4 月 3 日から 4 月 10 日の出勤率日別推移をみると、緊急事態宣言の発令された 7 日から翌日の 8 日にかけて 6.2 ポイント下がるなど、業務自体がなくなることやテレワークによって出社が不要になったことで、政府が要請していた最低 7 割減には遠く及ばない状況であったものの、出勤率は一週間で 73.1%から 58.5%に低下した。

(図表 16)

ところが緊急事態宣言が解除された後の第 3 回調査では従業員のテレワーク実施率は 25.7%となっており、緊急事態宣言直後の第 2 回調査から 2.2 ポイント低下している。特に緊急事態宣言が解除された週の最後の平日である 5 月 29 日と週明け 6 月 1 日の実施率を比較すると、宣言解除により出社を再開する傾向が強まり、30.5%から 23.0%と約 4 分の 3 にまで減少している。

(図表 17)

地域別の導入率

地域別にテレワーク実施率をみていくと、4 月 7 日に緊急事態宣言が発令された 7 都府県での第 2 回調査における従業員のテレワーク実施率は 38.8%で、それ以外の地域の 13.8%の約 3 倍の値になっている。3 月からの従業員実施率の増加分についても、前者では 21.6 ポイントであるのに対し、後者は 5.3 ポイントと緊急事態宣言がテレワークの導入に大きな影響を与えていることが見て取れる。

(図表 18)

4月調査の都道府県別の従業員テレワーク実施率では1位東京都、2位神奈川県、3位千葉県、4位埼玉県と上位を東京とその周辺の県が占めており、その後も大阪・奈良・大阪・兵庫・福岡・愛知と人口が多く、経済の中心となっている県や府がランキングしている。また東京圏(東京・神奈川・埼玉・千葉)、名古屋圏(愛知・岐阜・三重)、大阪圏(大阪・兵庫・京都・奈良)の三大都市圏で比較すると、東京圏は43.5%、名古屋圏は17.8%、大阪圏は26.6%と東京圏が圧倒的にテレワークの実施率が高いことがわかる。

(図表 19)

この理由としては前述した緊急事態宣言による要請も勿論であるが、新型コロナウイルスの流行が日本で始まった当初、東京圏や大阪圏での感染者数が他の地域と比較して非常に多く認められており、この地域の人々の危機感が高かったことも一因ではないかと思われる。

またこういった経済的な中心となっている地域、特に東京都その周辺では、県を跨いで長時間の通勤を行っている労働者が多く存在していることから、彼らの労力や時間を節約できるというコロナ対策以外のテレワーク導入のメリットも大きかったことも数字の高さに寄与していると推察する。

しかし(図表 6)より、緊急事態宣言が解除された後の調査では、全国でのテレワーク実施率の減少と同様に、都市圏でのテレワーク実施率も減少に転じている。東京圏では、緊急事態宣言直後の第2回調査からマイナス2.4ポイントの41.1%、名古屋圏ではマイナス0.3%の17.5%、大阪圏ではマイナス2.4%の24.2%となっている。

都道府県別でみると、大都市圏が上位にランキングしていることに変わりはないが、4月から5月にかけて地方ではテレワーク実施率が高まった県も多くある一方で、実施率の高かった都府県は軒並み低下してしまっている。

(図表 20)

この差は都市と地方のコロナ流行のタイミングのずれによるものがあると考えられる。また地方ではテレワークを実施する企業が少ないが、一度取り入れるとそのまま継続する場合が多く、大都市圏ではコロナによってほぼ強制的にテレワークを実施せざるを得なかった企業も多かった分、緊急事態宣言が解除された後にテレワークをやめてしまう場合も多いと推察される。

業種・職種別の導入率

第2回と第3回の調査結果から業種・職種別にテレワークの実施率などをみていく。

まず業種別に緊急事態宣言解除後のテレワーク実施率をみると、全体平均が 25.7%である中、情報通信業の 63.9%、学術研究、専門・技術サービス業の 52.0%が特に高い水準となっており、4月からの実施率変化も前者はプラス 10.5 ポイント、後者はプラス 7.5 ポイントと大きく上昇している。一方、医療・介護・福祉は 4.3%、運輸業・郵便業は 9.7%と平均よりもかなり低い実施率となっており、4月からの実施率変化をみても、両者ともマイナスとなっている。

(図表 21)

また職種別でみると、コンサルタントは 74.8%、経営企画は 64.3%、商品開発・研究は 56.5%と全体平均の 25.7%を大きく上回っており、4月比では 10 ポイント以上増加している。一方で販売職は 5.4%、理美容師は 2.6%、配送・倉庫管理・物流は 6.3%、医療系専門職は 3.6%と実施率が低くなっており、4月からおよそ半減している。

(図表 22)

職種別のテレワーク継続希望率をみても、経営企画は 85.3%、クリエイティブ職²は 84.9%、総務・人事は 79.5%と高い一方で、接客・サービス系職種やドライバーのような現場で業務を行う職種では希望率は 50%未満と労働者自身がテレワークをあまり希望していないという結果が出ている。

(図表 23)

以上から、業種別・職種別のどちらにおいても、パソコンなどを使って業務を行えるようなテレワークに適したものは社員の継続希望率も高く、実施率が上昇している一方、対面での業務がほぼ必須の職業に関しては元々実施率が低いうえに、宣言解除後はますます実施率が減少しており、今後も二極化が進行していくと考えられる。

企業規模(従業員数)別の導入率

従業員数別でのテレワーク実施率に関して、5月の第3回調査も4月と同様、従業員数が多い企業ほどテレワークの実施率が高くなる傾向がみられる。実際、10～100人未満の小規模な企業は 15.5%であるのに対し、1万人以上の巨大企業では 42.5%と3倍近い実施率の差が生じている。

(図表 24)

従業員数別のテレワーク非実施理由をみると、従業員数が少ない企業は多い企業に比べて、「テレワーク制度が整備されていない」、「テレワークのための ICT 環境(機器、システム)が整備されていない」、「会社がテレワークに消極的で、実施しにくい」、「テレワークする必要性を感じていない」といった理由の割合が多い傾向にある。このことから、経営者や労働者自身がテレワークを導入することの意義をあまり感じておらず、テレワークを行うための環境整備が進んでいないことが、規模の小さい企業におけるテレワーク実施率の低さの要因として考えられる。

² デザイナーやディレクターなど

(図表 25)

4.3 コラム

ホテルのサテライトオフィス化

単身者などワンルームに住んでいる人にとっては業務を行うのに十分なワークスペースが確保できない、家族のいる人にとっては子どもの面倒を見ながら仕事をしなければならず集中することができないなど、在宅勤務にも問題が生じている。このような背景のもと、会社でも自宅でもない、サテライトオフィスのニーズが増加している。そこで注目されているのが、観光客の減少で苦境に立たされているホテルの空室をサテライトオフィス化する取り組みである。

The Court 株式会社は、展開しているホテルの客室フロアを貸し切りにし、法人向けに貸し出す「サテライト・オフィス・プラン」の提供を開始すると発表した。用途に応じて、デイユース、ウィークリー、マンスリーの複数のプランを用意し、飲み物の提供や大きめのビジネスデスクを配置するなど働きやすい環境を整えている。

また国内最大手のアパホテルでも全国でテレワーク応援プランを提供している。宿泊を伴わない8時から19時の「日帰りプラン」や、月曜日から金曜日まで利用できる「5日連続プラン」を用意し、テレワーク需要を支える意向である。

ワーケーション

ワーケーションとは「WORK＝仕事」と「VACATION＝休暇」を組み合わせた造語であり、企業等に勤める会社員が休暇中の旅行先で仕事を行うというものである。滞在先で観光地を巡ったり、豊かな自然の中でリフレッシュをしながら、最低限進めておきたい業務を短時間で済ませることで、仕事と休暇という一見対極にありそうな二つの両立を目指す新たな働き方の一種である。休暇中のメール対応や書類作成といったプライベートな時間における労働を公式に就労と認め、ワーケーションを制度化することによって、周囲の社員への迷惑や仕事がかたまるといった悩みが解決され、有給取得率が向上するのではないかと導入を進める企業も現れ始めていた。

また地方自治体も、観光客の呼び込みや将来の移住先として検討してもらうためにワーケーションに力を注いでいた。2017年に和歌山県が本格的に行動し始めると、長野県や鳥取県などにも動きが波及し、2019年11月には65自治体によるワーケーション自治体協議会が発足するなど、少子化高齢化や過疎化に悩む地方の新たな対応策として取り組まれていた。

そしてコロナ禍におけるテレワークの普及に伴い、ワーケーションはより一層注目を集めることとなった。環境省は34か所の国立公園と中の施設、および全国の温泉地を対象に、ワーケーションを広めるためのツアーの企画や、宿泊施設でテレワークが行えるように通信環境の整備などを進める方針である。これによりワーケーションでの利用者、そしてその滞在日数を伸ばし、コロナでのインバウンドや国内旅行者を補うとともに、地域経済の振興を目指している。11月からは本格導入へ向けた実証事業を開始する予定である。

5 テレワーク導入の課題と障壁

ここまで考察してきたように、テレワークの導入と継続的使用は日本経済の成長と労働者の充実した労働活動の実現のためには必要不可欠である。テレワークにおける支障はネットワークやセキュリティ、システムなど技術的な問題と、対面での仕事ができないことで生じるコミュニケーション面での問題が存在する。前者はパソコンや安定するネットワークの確保など ICT の進歩や新しいサービスの提供によって解決し得る問題であるが、コミュニケーションの問題は日本のビジネスカルチャーと深く関係がある根強い問題であり、比較的解決は難しい。

新型コロナウイルスによるパンデミックが発生し、コロナ以前に比べて非常に多くの企業がテレワークを応急処置的に導入したことで噴出している問題や、そもそもテレワークを導入するにあたっての障壁は数多く存在する。この章ではテレワークが現状抱える問題点や課題を考察していく。

第1節で比較的解決が容易な技術的問題に言及した上で、第2節で日本企業のビジネスカルチャーに由来する問題やオンラインコミュニケーション上の問題など非常に解決の難しい諸問題の全容を論じていく。最後の第3節ではテレワークの生産性に関する調査結果がなぜ調査会社によって大きく異なっているのかを議論し、そして労働者に対する性善説的な考え方を前提とした議論に疑問を投げかけていく。

5.1 テレワークにおける技術的問題

まず技術的問題から考察していく。テレワークでは社員の自宅やサテライトオフィスで業務を行うため、不正アクセス防止などのセキュリティ対策が必要である。しかしながらセキュリティを強化するためにはシステム補完の必要がある。

さらに、オフィス以外の場所での勤務を可能にするためには、レンタル用のノートパソコンや WI-FI を提供したり、サテライトオフィスやシェアオフィスを用意する必要があり、企業の財政的負担が増加することになる。第一生命経済研究所によると、在宅勤務を導入する企業の負担額が年間 1 兆 3 千億円にのぼり、在宅でのリモート会議の初期費用は 1 社平均

で年間 490 万円の費用が必要である。助成制度があるとはいえ、中小企業にとっては大きな金銭的負担である。

また日本は現在も決済の際に押印を必要とするハンコ文化や紙書類中心の文化が根強く残っており、テレワークを行っている際に紙書類の確認や押印のために出社しなければならないケースもある。テレワークを導入したとしても、ただ押印や書類確認のためだけ出社するのは非常に不合理である。図表より、2020 年時点で電子契約を複数の部門、取引先または一部の取引先のみで採用している企業は 43.3%であるが、脱ハンコやペーパーレスのために電子署名サービスや電子契約を拡大させる必要がある。

(図表 26)

特に大企業に比べて業務の電子作業化作業が遅れている中小企業の場合は、紙書類に押印して決済をすることが多い。アドビシステムズが 2019 年 9 月に従業員 300 人以下の企業を対象に一般的な契約書の署名方法をきいたところ、回答者の 89.8%が「紙の書類にペンなどでサインする」と回答した。そして電子サインソリューションを使用しているという回答は 3.9%であり、中小企業における電子サインソリューションの普及はこれからの課題である。

5.2 日本企業の文化・コミュニケーション問題

日本のビジネスカルチャー

テレワークではコミュニケーションの問題も非常に大きく、これは日本のビジネスカルチャーの特徴と密接に関連した問題である。

(図表 27)

ビジネスカルチャーとは、「企業や組織の構成員で共有されているビジネス上の規範や価値観」である。オランダ人コンサルティング会社 CMC 経営のマインド・ヒューザーのモデルではアクション（行動し結果を出す、先導者的振る舞いをする）、プロセス（複雑な手続きや規則を重視）、タスク（各人の業務が明確なタスクとして区別されている）、ロール（各人がチームの一員として状況に応じて役割を担い、業務が明確ではない）の 4 つの評価軸で

評価されている。北欧やオランダのビジネスカルチャーは左上のアクション・タスク型である。そして日本は対極の右下の座標に位置し、その中でもロール型の影響が強いため、ビジネスカルチャーはロール型とされている。

北欧、オランダのビジネスカルチャーはタスクの数値が高く、各人の業務内容が明確で自分一人で業務を進めることができる。そしてアクションの数値も高く、規則や会社内での調整に時間をかけずに黙々と業務を進めることができるため、テレワークと非常に相性が良い。対して日本はロールの数値が高く、各人の業務内容が曖昧で状況によって違う役割を担うことから密なコミュニケーションや阿吽の呼吸が求められる。またプロセスの数値が高く、頻繁な報告・連絡・相談が求められ、マニュアルなど紙に書いていない多くのルールや暗黙知が必要であり、暗黙知のない経験が浅い社員や頻繁な報連相が必要な社員はテレワークの効率性がかなり落ちてしまう。以上の理由から、日本企業は全体としてテレワークにはあまり向いていないビジネスカルチャーを持っているといえる。

また 5 月に全国に緊急事態宣言が政府によって発令されて半年近くが経過し、多くの企業がテレワークを経験する中でかなりの人がテレワークに対し不満を抱いていたり、会社の方針としてテレワークの継続的採用に消極的な姿勢を取り始める企業も出てきたことも注目すべきである。

(図表 28)

アドビ社が日米の労働者各 1000 人を対象にして行った調査結果によると、コロナ禍以前にオフィス勤務をしていた日本人の 49%が元通りのオフィス勤務を行っており、フルタイムで在宅勤務を行っている人は全体の 5 分の 1 程度にとどまっている。緊急事態宣言によってテレワークをほぼ強制的に経験したのにも関わらず、約半数が元通りの勤務体系に戻っていることはテレワークが持つ業務の効率性と生産性の向上などのメリットを十分には実感できない、または発揮できなかったことを示している。

また同調査ではアメリカ人の 77%が通勤時間がなくなり、自分の裁量で仕事を調節できるようになったと理由で在宅勤務の生産性が上がったと回答していたのに対して、日本

人は 21%、一方で下がったと答えた割合が 43%と変わらないと回答した割合よりも多く、全体として生産性は落ちている。

生産性が落ちた理由として最も多いのが、勤務環境が揃っていないという回答である。これはウェブ会議の場面で安定する動作環境や PC などの機器がなかったり、データファイルのバージョン管理において問題が生じているという現状から生じた不安である。アドビ社の調査結果によると、「回答者の 9 割はメール添付でファイルを共有しており、その多数(70%)が生産性の高い方法であると回答している一方で、回答者全体の半数以上(55%)が、ファイルのバージョン管理に課題を感じている」と、メールでのファイル共有が圧倒的に多いが Microsoft 社が提供する Onedrive であつたり、Box 社が提供する Box といったサービスも広く利用されている。

(図表 29)

これらは企業が労働者に PC やテレワークに役立つデバイスを支給し、ネットワークに関しては安全性の高い VPN (Virtual Private Network) を利用することで比較的容易に解決可能な問題である。Wikipedia では VPN とは本来公共的なものとして公開されているインターネットを介して、仮想的に「直接的な接続」を構築するプライベートネットワークを構築する技術と定義されている。この VPN 技術によってオフィシャルなネットワークを用いるよりも機能的、セキュリティ的、管理上のポリシー面で大きな恩恵を受けることができる。またセキュリティ面では劣るが、VPN は既存のデバイスで簡単につなげることができるため、コスト面においても利便性においても専用通信回線に勝っている。

以上の理由より技術的な勤務環境上の問題は解決され得ると言える。問題は次に考察していく他の生産性の減少要因である。

2 番目に多い理由は「集中しづらい」で 46%の回答者が生産性の減少理由として挙げている。家族と住んでいる労働者であれば配偶者や子供の生活音や、家事を頼まれたり交流をしなければならないことで業務だけに集中することが難しい場合もある。そして強調したいのが、在宅勤務やモバイルワークなどではオフィスでの勤務とは異なり自分の時間にかな

りの裁量権を得られる。それと同時に仕事をサボタージュする労働者が出てきたのも事実である。会社の中間管理職であっても朝 9 時に会社へ始業報告をし、それ以降は適当に仕事を終わらせたり、そもそも仕事をせず読書やゲームに勤しむなどの行為がまかり通っている職場も存在する。

テレワークにおけるコミュニケーションの現状と問題

(図表 30)

そして在宅勤務における同僚とのコミュニケーション機会はアメリカと日本の労働者では大きく異なる。アメリカの労働者は以前よりもコミュニケーションが取りにくいと回答した割合が 14%、以前と変わらないが 63%、以前よりコミュニケーションが増えたが 22%であり、全体的にコロナ危機によって仕事上のコミュニケーションは変動していないか微増している。

それとは対極的に、日本の労働者は以前よりコミュニケーションが取りにくいと答えた割合が 55%と半数以上に上っている。また以前と変わらないが 38%、以前よりコミュニケーションが増えたがわずか 7%と、コミュニケーションの機会はかなり減ったことがわかる。

日本のビジネスカルチャーの議論の際に述べたように、日本は密なコミュニケーションや報連相が求められるビジネスカルチャーであり、対面でのコミュニケーションを前提としているため在宅勤務でリモートコミュニケーションでは不十分と感じる割合が多いと推察される。

(図表 31)

在宅勤務で失ったものの回答結果からも、オフィスワークでは存在していた対面のコミュニケーションを重視していた労働者が多いことが伺える。上位 3 位が「チームメンバーとの対面のやりとり」、「気軽に声掛けできる環境」、「上司との直接のやりとり」となっている。対面のやりとりが失われたことで対面で発揮できたロール型の強みが薄れ、会社全体で業

務の生産性が落ちたことに加えて、新入社員や歴の浅い社員は特に孤独感や疎外感を感じ、業務を効率よくこなせなかったり退社を検討するなどの非常に深刻な問題に発展する可能性もある。

実際に2020年卒の新卒の社員は新型コロナウイルスが流行したことによって入社式がオンラインとなり、緊張感や社会人になった実感が持てないといった声もよく聞く。入社後の新人研修もオンラインで行われたため、周囲と比較した自分の実力の客観的評価ができないといった問題点、実際に同期や先輩社員と会って話しているわけではないので仲間意識が低く、助け合えないなど繋がりが弱いという面での不安が多いようだ。

次にこうした問題を生んでいるオンラインコミュニケーションと、コロナウイルス流行以前においてスタンダードであったオフラインコミュニケーションについて整理していく。

(図表 32)

上図は言語・非言語コミュニケーションをまとめた図である。まずコミュニケーションは言語と非言語に大別される。

言語コミュニケーションは主に言語を使って話す、聞く、書くことによって行われる。テレワークの導入によってZoomやWebex等の会議アプリを使用することで遠くの人と言語コミュニケーションを取りやすくなった。しかしながらオンラインにおいてはオフラインと比較して業務遂行上の関係者等の非常に限られた範囲の人としか話す機会がなかったり、仕事関連のオフィシャルな話題やコミュニケーションに限定されがちであるという特徴がある。

そして非言語コミュニケーションは言語以外の手段を用いたコミュニケーションで、具体的には視覚情報の表情、視線、身だしなみ、姿勢、動作、しぐさ、ジェスチャーと聴覚情報の声のテンポやトーン、強弱、大きさ、話し方、スピードがある。これらの非言語コミュニケーションはオンラインでも伝わることは伝わるが、問題は対面に比べコミュニケーションの質と量の両方が減少することである。

会議アプリを使用することによって生じる物理的な制約として、2人以上が実際に同時に発言してしまうと全く聴き取れなくなってしまうため、参加者が大勢いたとしても話せるのは1人に限られるということが挙げられる。実際に対面で会って飲み会をすることの危険性が高い現在では Zoom 飲み会が代替手段として広く利用されている。メリットとしては移動コストやリスクが0になる点である。これにより気軽にコミュニケーションをとる機会ができたり、普段では交流できないような重役や他部署の社員と交流できるといった点が大きな魅力である。

対してデメリットは総じてコミュニケーションの質と量が落ちるという点である。Zoom では大人数が集まるホームルームから、ブレイクアウトセッション機能で少人数の複数ルームへと分割することができる。そういった機能を使っても従来のように1対1の会話は難しく、飲み会や会食だからこそできたプライベートな内容やくだけたコミュニケーションが取れない。これらの問題は技術的な解決策に乏しく、解決するためには対面のコミュニケーションをする必要性が高いと思われる。

この問題は新入社員や経験の少ない労働者などにとっては大きな問題で、人とお互いを仲間と認識し、信頼しあえる関係を築く上でオンラインコミュニケーションは様々な問題をはらんでいる。感情が読み取れない、話がかみ合わない、気軽に世間話などを話せない、話すタイミングが分からないといった問題が直接社員の士気や業務のパフォーマンスに影響し得ることは強調してもしすぎることはない。

5.3 その他の様々な問題

テレワークの回答データのばらつきについての考察

テレワークに対して肯定的か否定的か、また生産性が上がったと感じるかといったアンケート調査は調査を行った企業によって結果が大きく異なる。それに伴い結論も大きく異なる場合があり、その原因について深く考察する必要がある。

(図表 33)

アドビ社のデータでは調査対象がかなり詳細に明らかにされている。学歴は高卒以下が12%、専門学校が7%、大学学部卒が69%、大学院卒が12%と、一般的な水準よりもかなり高水準であることがわかる。また年齢層としてはネットを介した解答であったためか1977-1995年生まれのミレニアル世代が最も多く、全体として若い労働者の回答率が高い。そして特に注視すべきは所得である。令和元年の日本人の平均年収は436万円であるが、この統計では400万円未満がわずか17%しかおらず、400-800万円以下が38%、800-2000万円以下が40%、それ以上が5%と平均から見ても高水準な回答者が多いことがわかる。

(図表 34)

ヒューマングローバルタレントによる調査では日本人も外国人と同様の割合で生産性が向上したと回答している。加えて生産性が下がったと答えた割合は外国人よりも低く、26%とかなり低い。このようにテレワークの生産性に関するアンケート結果はばらつきがある。これは職業や職場の地域など調査対象によって変動が生じていると推察される。この結果から生まれるのは仕事によってテレワークに向き不向きがあるのではないかという疑問である。

テレワークに向かない仕事

第4章2節でも述べたように、ICT技術を用いてオフィス以外でも仕事ができるコンサルティングや企画経営などの職種はコロナ禍でテレワーク導入率が増え、その後も実施率が伸びている傾向があるのに対して、サービス業や医療・介護職のような対面での業務を避けがたい職種については、新型コロナウイルスの感染が拡大している最中でもテレワークの導入は進まず、さらに緊急事態宣言解除後はより一層実施率が低下してしまっている。

また企業がテレワークを実施しない理由として「テレワークを行える業務ではない」が最も多く挙げられており、テレワークに適さないとされている職種や業務が今後テレワークを行えるようになるのか、またテレワークに向いてない仕事も一定数存在すると割り切って考えるのかどうか、これからの日本のテレワーク普及に大きな影響をもたらすと考えられる。

(図表 35)

テレワークの啓発の不足

これまで、総務省を中心に「テレワーク・デイズ」の開催、テレワーク導入の検討および付随する不安や悩みに対して専門家が無料で助言を行う「テレワークマネージャー派遣事業」、「働き方改革セミナー」での啓発など、テレワークを普及させるために様々な事業が行われてきた。実際、企業のテレワーク導入率も少しずつ上昇していたことから一定の成果はあったと言えよう。

これらの活動は元々テレワークに関心を寄せていた企業や、社会的責任が大きく時代に合わせて変化することを求められる大企業に対しては有効であろう。しかし、特に規模の小さい企業の場合、わざわざテレワークを導入するほどのインセンティブを感じていないことも多く、そういった企業への訴求効果は小さいと思われる。そもそもテレワークについて経営陣が無知であるケースもありそうだ。

テレワークの無条件採用に対する疑問

テレワークの推進は、通勤時間の削減と柔軟な働き方提供による新規雇用の増加といった面では正しいと考えられる。しかしながら人は会社に管理されていない環境でも自制心と責任感を持って働くことができるというある種の性善説にのっとった、全ての労働者がコロナ禍以前の給与体系・雇用制度で怠惰になることなく働くことができ、生産性の向上を全て享受できるという考えには間違った点が存在する。

現在の職場と勤務・給与体系にテレワークを応急処置として導入した企業の中には、伊藤忠商事のように現時点ではテレワークの継続的活用に消極的である企業も存在する。同社は緊急事態宣言が発令された際には人命最優先に政府の指導に従って原則在宅勤務としたが、解除後は通常通勤に戻した。この理由として、同社会長はテレワークではオフィスのように精神的に集中できる環境で働けるとはいえず、1日中勤務時間だったとしても実際に働くのはそれよりも相当少ない時間であると、テレワークの生産性向上に懐疑的であることがある。

またトップの理念として生活消費関連の商品を提供している商社で働く商人として、実際に人と会うことは必須であること、またオフィスにて社員同士が対面で顔を合わせてコミュニケーションをとることで生まれる人間関係が帰属意識を生み、企業全体にとっても社員の成果としても良い結果が出るという考えがある。コロナの感染リスク等を考えると必ずしも全面的に賛成できる意見ではないが、日本を代表する総合商社会長が対面での仕事の重要性に言及したことは注目に値すると考える。

6 課題解決のために

第5章ではテレワークに関連する問題点や課題について明らかにした。この第6章ではテレワークに関する問題の解決をするために、企業・政府・個人の三者がどのような取り組みを行うべきかをそれぞれ論じていく。

6.1 企業が行うべき取り組み

ビジネスカルチャーをどう変化させるべきか

日本のビジネスカルチャーはテレワークに不向きであると前節で述べたが、ビジネスカルチャー自体に絶対的な優劣はない。ロール型はチーム意識が高く、今回の新型コロナウイルスパンデミックなどの緊急事態が起きた際の対応力が高い。また深い暗黙知による企業特有の強みも有しており、テレワークと相性が悪いという理由で完全にロール型からジョブ型に移行すればよいという単純な話ではないと考えられる。つまりこのようなロール型の強みを維持しつつ、逆に弱点はジョブ型から学ぶという姿勢を持つべきである。

テレワークは新型コロナウイルスの感染防止に加えて、働き方改革の一環として就業率と生産性の向上に有用であり、一時的なしのぎとしてではなく恒常的に利用していくことが望まれる。その為に必要な組織運営方法はジョブ・タスク型組織運営である。対面での頻繁な業務の進捗確認ができないテレワークの状況下では、チームでの協業は成立しづらいため、個々のメンバーのタスクを明確にし、相互の役割と責任を理解する必要がある。

テレワークでは今まで日本の強みでもあった階層型組織運営による上意下達が困難になる。上意下達はトップダウン経営とも呼ばれ、経営者やマネージャーなど企業の上位のマネジメント職の意思決定に基づいて下の社員が行動する経営方針である。これはオフィスで働く環境でうまく機能する方針であり、テレワークの活用にあたってマネージャーとメンバーが十分なコミュニケーションを取り、個人が起点となるネットワーク型組織の形成が必要になる。

マネジメント上の問題

①テレワークでは非同期で仕事が進むので業務の見通しと段取りが曖昧だと業務が遅延する。オフィスと異なり仕事の進行に合わせてリアルタイムで随時他の仕事の進捗や方針を

共有することができなくなる。そこでマネージャーが業務の見通しと段取りを主導して立て、より短期で進捗の確認を行い情報共有と指示をすることで社員がそれぞれ処理すべき業務を明確に認識でき、効率的に業務を滞りなく行うことができる。

②非対面であるため報連相が成立しづらい。全員が同じ空間で時間を共有できるわけではないので、報連相の情報ネットワークが成立しづらい。そこで必要なのは報連相の重要性を認識し、率先して報連相の機会を作ることである。具体的には始業・終業前後や休憩時間の終了後に業務についての報告会を随時行うことが有効であると思われる。

③業務の優先順位の変更や突発的対応が頻発する可能性がある。これに対しては業務をどの程度の水準で切り上げて次の業務へと移るかということが重要になる。例えば10割の完成度にするまで10時間をかけるより、8割の完成度に5時間で達成することを優先するといった認識を広げ、メンバーの進捗を定期的に共有し協力することが重要である。

ジョブタスクおよび業務分担管理の仕組みだけではテレワークは機能せず、働き方の見直しも必要である。主に3項目に大別することができる。

(i) 不必要な会議や勤務態度などの硬直化しやすい評価、定性的評価など業務の出来には直接的に貢献しない旧来型評価の廃止に加え、設備投資からテレワークを前提としたIT投資へのシフトなど過去から引き継がれ、無意識に繰り返しているルーティーンの廃止

(ii) 社員の信頼関係の不足は相互の不信感をもたらし、生産性と意欲が共に下がる。相互支援するためにインセンティブを設定することで効率的に信頼関係を築くことができる。テレワーク下では信頼関係を築くことが難しくなるので、信頼関係の重要性を意識することが求められる。

(iii) メンバーが孤立してしまう可能性が高くなるので、業務とは関係ない息抜きや気分転換となるイベントを組み込むことで孤立を防止したり他者の意見を取り入れ視野を広げる役割もある。

評価方法の見直し

テレワークの環境下では従来のように上司が部下の業務遂行状況を直接把握することができないため、日常業務状況などのプロセスを従来のように人事評価に組み込むことができない。そのため、成果と共にプロセスを重視する従来型の評価方法から、成果を評価の主軸に置く必要がある。そしてこの成果を評価の中心に据えるためにはミッションや期待値を一人一人明確にする必要があり、不明確だと人事評価や報酬の意味合いが曖昧になってしまう。つまり、職責や職務に基づき人材のミッションや期待値をマネジメントする「ジョブ型」の仕組みへと転換していくことが求められる。

このジョブ型人事制度はコロナ禍以前も年功序列賃金・男性正社員中心・終身雇用で生じるデメリットを解消するために採用が検討されてきた。導入に際して①対象を絞ったジョブ型人事制度の導入②職務記述書へのストレッチ職務の追加③一人一人のやる気や創意工夫を促す評価運用によって効果的にジョブ型人事制度を活用すべきである。

オンラインコミュニケーションによる心理的安全性を高める工夫

(図表 36)

オンラインコミュニケーションでは前節で述べた質と量における喪失を補う工夫により、対面のコミュニケーションに近づけることが肝要である。

日常のコミュニケーション

量を補う工夫として、気軽に雑談できる環境をチャットツールの導入によって意図的に作ること、ICT に詳しいメンバーがいれば積極的な発言を促し不得手な者にサポートをして連携不足を解消することに加えて、若年層や異動したばかりの部下にはタスクを区切り、打ち合わせや1対1でのコミュニケーションの実施頻度を増やすことが有効である。

そして・チャットなどの文面はより柔らかい表現を心掛ける、話の内容を理解したことを言葉でしっかり示す感謝の気持ちや違和感を言葉で伝える仕事に限らず困っていること、不安なことを丁寧に聞く、相手の気持ちや思いを言語化して確認する意見や反論も促す、若年

層や異動したばかりの部下には OJT の担当者やメンターをつけるなど複数でサポートし孤独にさせないことが有効である。

社内会議

オンラインの社内会議においては、量を補う工夫として大人数の場合進行役に加えてチャットのフォローを担うサポート役を決めておくことで円滑な進行を意識し、オンライン会議ではチャット機能を活用し、リアルタイムコミュニケーションを促す、上司やリーダーが率先して質問や意見、フィードバックを行うことが有効である。

そして質を補う工夫としてはいきなり本題に入らず 1、2 分のアイスブレイクで気持ちをオンライン会議に向けさせる、カメラのオンオフは必要以上に疲れさせない工夫（カメラのオンオフを許す等）が必要であり、対面以上に簡潔に話す、わかりやすい言葉を選ぶ、人の話を妨げる人に注意を促す、話す量や菊量を対面より強く意識することが必要である。

セキュリティ対策とコミュニケーション

テレワークを導入しない理由としては、情報漏洩が心配というセキュリティ面での脆弱性を不安視している意見が多い。実際に今回の新型コロナウイルス禍で急遽テレワークを導入した企業においても、十分なセキュリティ対策を行っていなかった企業も多かった。

企業が自らセキュリティ対策について学び実践していくことが重要ではあるが、中小企業では知識、コスト面において問題があるのでセキュリティに関しても政府などの行政が主導し、知識の普及やコスト面の支援を行う必要がある。

他にセキュリティ対策として重要なものが会社と社員の信頼関係である。

コロナで入社できない新入社員などは自分が企業の一員だという実感を持ってない場合があり、会社と社員の信頼関係が崩壊すると他の企業への買収やコンプライアンス意識が弱まり、情報漏洩のリスクは高まる。これを防ぐために企業はコミュニケーションツールなどを活用するなどして社員が会社や他の社員との交流を盛んに行えるようにすることが求められる。またこれまで以上に福利厚生などに力を入れ、人を大事にする経営方針や企業風土をアピールしていくことが信頼を得るために重要となる。

業務電子化の推進

テレワークを進めるためには現在テレワークを阻害しているハンコ文化や紙の書類中心文化を変化させていく必要がある。具体的には電子契約、電子署名、書類のアーカイブ化などが挙げられる。そして民間企業を支援するだけでなく、行政自体が電子化を行っていくべきである。なぜなら、行政機関の手続きや取引が電子化されれば、民間企業も電子化せざるを得ないことに加えて、電子化によってわざわざ行政機関に出向くなどの必要がなくなり、いつでも申請や届け出ができるようになれば、行政と民間双方の生産性向上につながるからである。

オフィスワークとテレワークの併用

今まで述べてきたように、テレワークは通勤時間減少や柔軟な働き方の提供で旧来型の雇用制度では雇用できない子育て世代や介護を行っている社員などの雇用が可能となり、生産性も向上するという大きなメリットがある反面、企業・部署内で効率的に仕事を行うために必須な社員同士の信頼関係を構築することに関しては不得手である。そこで、完全にテレワークに移行するのではなく、オフィスワークも組み込むハイブリッドな働き方こそ最適解であると考ええる。

配分は企業や職種によって変わるが、オフィスワークによって重要な方針を決める会議や話し合いを行ったり、対面のコミュニケーションを介して社員同士の信頼を高めることを推進し、それ以外の自分に与えられた細かな業務はテレワークによる柔軟な働き方で処理するという、オフィスワークとテレワークの両者のトレードオフでもある強みと弱みを上手く組み合わせていくことが重要ではないかと考える。

(図表 38)

また会社に対して愛着や信頼など、業務の効率的な実行に役立つ何らかの帰属意識を持っている社員の割合も、在宅勤務やほぼ出社の社員と比べてハイブリッドワークの社員が10%以上高いことが分かった。この要因として考えられるのは、在宅勤務では対面のコミュニケーションができず社員同士の仲間意識を築くことができていなかったり、ほぼ出社では感染リスクを抱えながらも出社しなければならない状況に不満を抱いていたりテレワー

クを活用できていないため生産性や満足度が低くなっていることが考えられる。

(図表 39)

これと関連して社内の同僚や後輩、上司などのチームの仲間とのコミュニケーションもハイブリッドワークが一番高い。テレワークを有効活用するためジョブ型を採用しても。チーム全体で仕事の調整を行ったり協力することは生産性の向上のためには必須であるため、ハイブリッドワークが帰属意識と仲間意識、チーム全体の生産性の向上に寄与すると言える。

6.2 政府が行うべき取り組み

財政面での支援

企業がテレワークを導入しようとする際には、会社と同じように業務を行えるようにVPN(離れた場所の間を仮想的な専用線をつないで安全なデータ通信を実現する仕組み)の増設やソフトウェアの購入・更新といった通信インフラの整備が必要となる。また社員がテレワークを行う際の Wi-Fi の通信料や光熱費の増加、周辺機器の購入費用などもオフィス管理費用と同様の扱いで、企業が支援を行わなければならない。そして子供がいるなどの理由で、自宅では仕事に集中できないという社員のためにサテライトオフィスを提供するなど、会社での勤務と同じパフォーマンスを出せるようにするための出費が必要な場合もある。

上記のようにテレワークや電子化を行う上でネックになるのが導入などにかかるコストであり、企業規模が小さくなるほどテレワークの導入率が低くなっているのも、大企業に比べ中小企業はテレワークに資金を割くだけの余裕がないという理由も大きいと思われる。したがって、行政は電子化にたいする補助金を今以上に拡大していくべきである。

行政のアクション

テレワーク普及させるには行政がこれまで以上に積極的な行動を取る必要がある。これには企業の費用負担を軽減するための補助金の拡大や、テレワークを末端まで普及させるた

めに導入企業に対して税金や制度の面で優遇を行うといった支援策も勿論含まれる。

しかしそれ以上に、行政自体がテレワークを活用していくことが重要である。いくらテレワークを企業にアピールしたところで、押し進める側がテレワークをほとんど実施していないのでは説得力に欠けてしまう。実際に自分たちで経験をすることで、データだけでは分からないメリット・デメリットを自分事として感じることができ、新しい観点からの指針を得られるのではないだろうか。

菅政権が発足し、行政のデジタル化を進めるべくデジタル庁の創設などの政策が検討されているが、これは主に中央省庁を念頭に置いているものと思われる。テレワークを日本全体で定着させるためには、デジタル化の波を霞が関だけにとどめず、全ての自治体の改革に繋げることが求められている。

6.3 個人が行うべき取り組み

個人に求められるスキル

- ① **ICT リテラシー**は、テレワークをする上での必要条件でありデバイスとアプリをストレスなく利用するために必要であり、また階級に応じたリテラシーが必要となる。ネットワーク回線や情報セキュリティへの理解も求められる。
- ② **デバイスを通したコミュニケーションスキル**は、明確かつ具体的に説明することで勘違いを起こすことを防ぎ、前向きな表現など表現に配慮する、たまには直接話すなどコミュニケーションの手段を使い分けるなど、文章の無機質性で冷たい印象を与え誤解させることを防ぐために必要となるスキルである。
- ③ **情報を整理・精査するスキル**は、伝えるべき情報を精査し、伝える内容を整理したうえで具体的に伝えないと相手に誤解を生む原因となるため、情報にタグをつけて整理したり、タグを基に不要な情報を逆に排除するために必要となるスキルである。
- ④ **プロアクティブな仕事の進め方**は、先を見越して他者に頼ることなく自分で仕事を管理したり自分から他者に働きかけて仕事をするすることで、雇用制度のジョブ型への移行に際し、労働者側も成果が求められるという点を十分に認識し、効率的な業務を行う必要がある。
- ⑤ **メリハリをつけた心身の自己管理**は、際限なく働くことで心身のストレスを高め、生産性の低下をもたらすので、業務パフォーマンスを維持向上のためメリハリのある自己管理

が必要であるということである。

これらの能力はコミュニケーションスキルなど労働者が自分の意識を変えるだけで身につくものや、ICTリテラシーや仕事の効率的な進め方など自分では会得しにくいものがある。企業は労働者が後者の能力を身に受けるために、新たに教育を進めていく必要がある。

7 おわりに

我々は新型コロナウイルスのパンデミックによってテレワークを応急処置的に導入しテレワークを日本全国の企業と労働者に認知させた。その結果、通勤時間の削減や無駄な会議といった本来不要であるルーティンワークの撤廃、柔軟な働き方の提供による労働機会の増加と生産性の向上といった様々なメリットがあることが実証された。しかしながらそれと同時に中途半端な導入に終わったため、テレワークを行うために必要な機械設備や社員を効率よく働かせるための物理的な環境が欠けているという問題や、そして適切な給与体系や労働者を管理するために仕組みが存在しないなどのインセンティブ問題が発生するデメリットがあることが判明した。

政府はコロナ危機以前から働き方改革において、テレワーク含むICTの利活用の重要性を提唱していた。テレワークの導入によって子育て世代や障害を持つ人など出社を原則とする旧来型の労働が行えない人々に、労働機会を提供することで少子高齢化が進む日本での貴重な労働力を捻出することができる。様々な人が活躍できる社会を作り、労働力を増やすという点でテレワークは活用したほうが良いというのではなく、活用すべきものになった。

そしてテレワークが新しい労働力に限らず、既存の労働力に対しても大きなメリットをもたらす点にも着目すべきである。テレワークは通勤時間の削減による労働時間外の自分の時間の拡大や労働者に自由な裁量で労働時間を調節することを可能にする。これによりワークライフバランスを充実させたり、生産性を向上させることができるためテレワークは今後企業で採用させるべきものであると言える。

大きなメリットを持つテレワークであるが、同時に大きな問題が存在する。この問題を解決

することなしにテレワークを最大限活用することはできない。テレワークの問題として挙げられるのは、テレワークに必要な機器に関する技術的な問題と日本企業の特徴に起因する問題に分けられる。前者は企業による機器やネットワークの支援を行うことで比較的容易に解決し得る問題である。また金銭的問題が発生しやすい中小企業では政府が支援を行うべきである。

後者の問題を解決するために我々が提言することは、ジョブ型の一部採用による労働者に効率的な働き方を促す適切な給与体系の確立と、企業側のテレワークへの意識転換、ハイブリッドワークの推奨の3点である。

在宅勤務はオフィス勤務とは環境が異なり、上司や同僚などの仲間から管理されることがなく業務の集中が難しくなる場合がある。今までのように成果と同じかそれ以上に社員のやる気や熱意といった勤務態度といった、定性的判断が重視される評価をテレワーク採用下でも行うと、評価の固定化によるやる気の減少・生産性の低下といった大きな悪影響が生じる。また正確に管理できないため不適切な評価方法といえる。そして日本企業はロール型ビジネスカルチャーをもつため、密なコミュニケーションや協力が必要でテレワークに不向きであるという問題点がある。

そこで企業は労働者がテレワークで効率的な働き方をすることを促すインセンティブを創出し、1人でも業務を遂行させやすくすることで生産性を向上させる必要がある。成果報酬の割合を増やし、各人の業務を明確化するジョブ型雇用制度の一部採用することが有用である。

2点目は企業の意識改革である。今まで通りの社員への教育や接し方ではなく、オンラインコミュニケーションでは話し方を変えたり積極的な会話ややりとりを可能にするシステムや制度を採用するといった変化が必要である。企業は管理職にそういった教育を促し積極的な部下との会話やコミュニケーションを行うことや、無駄なルーティンワークを減らすといった変革が求められる。

3点目は対面でこそ効率的に行える重要な方針を決める会議や、仲間との信頼を築くための

イベント、オフィスワークで最も効率的に行うことができるグループワークは確かに存在する。そういった業務は対面で行い、その他の個々人が一人で行える業務をテレワークで行うことで効率的に働くことができ、業務の満足度が高い。よってハイブリッドワークを推奨する。

テレワークには確かに向き不向きがあるため、全ての職種で導入できるとは考えていない。しかしながらコロナ危機によって応急処置的にテレワークを導入した企業は、我々が提唱した3つのポイントを意識した改革を行うことで社員の業務に対する満足度や生産性は飛躍的に向上する可能性はあるはずだ。テレワークのメリットだけを妄信するのではなく、その問題点にも目を向けてテレワークの最大限の利活用をすることが企業には求められている。

参考文献

「最近の国内外のテレワーク事情」 古矢 眞義

https://www.unisys.co.jp/tec_info/tr109/10908.pdf

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」

<https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/files/telework.pdf>

パーソル総合研究所「第三回・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」

<https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/files/telework-survey3.pdf>

NTT データ経営研究所「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」

<https://www.nttdata-strategy.com/newsrelease/archives/110719/index2.html>

柳原佐智子「日本におけるテレワークの現状と今後 一人間と ICT との共存はどうあるべきか」

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2019/08/pdf/016-027.pdf>

大和総研「新型コロナウイルスにより加速するテレワークとデジタル化」

https://www.dir.co.jp/report/consulting/other/20200918_021769.pdf

総務省 「世界最先端 IT 国家創造宣言」

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/20150630/siryoku2.pdf>

総務省 「テレワーク総合ポータルサイト」

<https://telework.mhlw.go.jp/qa/qa3-9/>

アドビ 「covid-19 禍における生産性と在宅勤務に関する調査」

https://blogs.adobe.com/japan/dx-global_survey_on_productivity_under_covid19/

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング ワークスタイル改革に向けた「ジョブ型」人事制度導入の視点と実践的工夫

https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/07/cr_200721.pdf

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 「テレワークへの適応に求められる 個人のスキルとマネジメントの要諦」

https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/05/cr_200528_2.pdf

一般財団法人日本情報経済社会推進協会 「企業 IT 利活用動向調査 2020」集計結果 一電子契約の利用状況について一

<https://www.jipdec.or.jp/archives/publications/J0005160.pdf>

JETRO 「アメリカにおけるテレワークの現状」

https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/ea377e82375e7584/202006.pdf

European company survey on reconciliation of work and family life

<https://www.bmfsfj.de/blob/93702/071fa9d81736a3dbced5af894800cf90/europaeischer-unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-englisch-data.pdf>

ザイマックス不動産総合研究所 「働き方とワークプレイスに関する首都圏企業調査

https://soken.xymax.co.jp/wp-content/uploads/2020/09/2009-greatertokyo_workstyle_survey.pdf

NRI 「ビジネスカルチャーから見る日本企業のテレワーク導入の難しさ」

<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal/20200602>

日本総研 「人材マネジメントの視点からテレワークと「ジョブ型」の関係を考察する」

<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=37202>

関西大学臨床心理学専門職大学院 「日本人の働き方と「働き方改革」：長時間労働の是正およびテレワーク導入の課題」

<http://hdl.handle.net/10112/16832>

公益社団法人日本印刷技術協会 「New Normal と After-Corona を考える」

<https://www.jagat.or.jp/archives/78041>

ニッセイ基礎研究所 「なぜテレワークは日本で普及しなかったのか？- 経済、働き方、消費への影響と今後の課題」

https://www.nli-research.co.jp/files/topics/64927_ext_18_0.pdf?site=nli

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 「働き方の変容 オンラインコミュニケーションにおける留意点」

https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/06/cr_200618_2.pdf

一般財団法人日本情報経済社会推進協会 「 JIPDEC IT-Report 2020 Spring」

<https://www.jipdec.or.jp/archives/publications/J0005161>

日本テレワーク協会 「テレワークの効果」

https://japan-telework.or.jp/tw_about-2/tw_effect/

マンパワーグループ 「オフィスで働く会社員の約8割がメリットを実感！コロナ禍で進んだ「テレワーク」のメリット、デメリットとは？」

<https://www.manpowergroup.jp/client/jinji/surveydata/20200817.html>

京都銀行 「働き方改革 テレワークについて」

https://www.kyotobank.co.jp/houjin/report/pdf/202008_01.pdf

総務省 「令和元年度通信利用動向調査の結果」

https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/200529_1.pdf

総務省 「我が国の人口推移」

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc135230.html>

総務省 「人口減少社会の到来とその処方箋」

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc135230.html>

総務省 「性別・年齢階級別人口・就業人口・就業率（2018年）」

https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2019/02/d2019_T2-13.xlsx

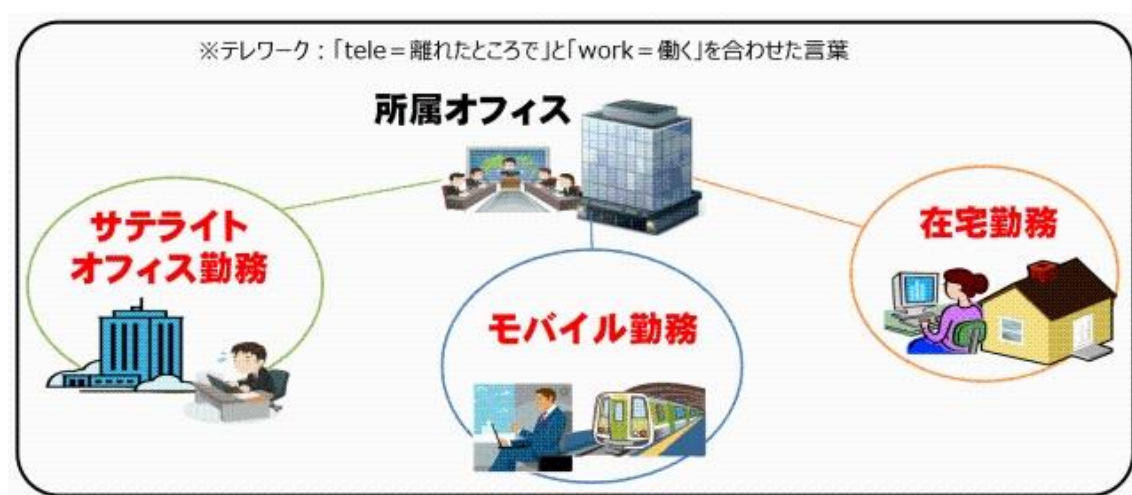
公益社団法人日本生産性本部 「労働生産性の国際比較 付表」

https://www.jpc-net.jp/research/list/pdf/comparison_2019_data.pdf

グローバルノート OECD 「世界各国の労働時間ランキング」

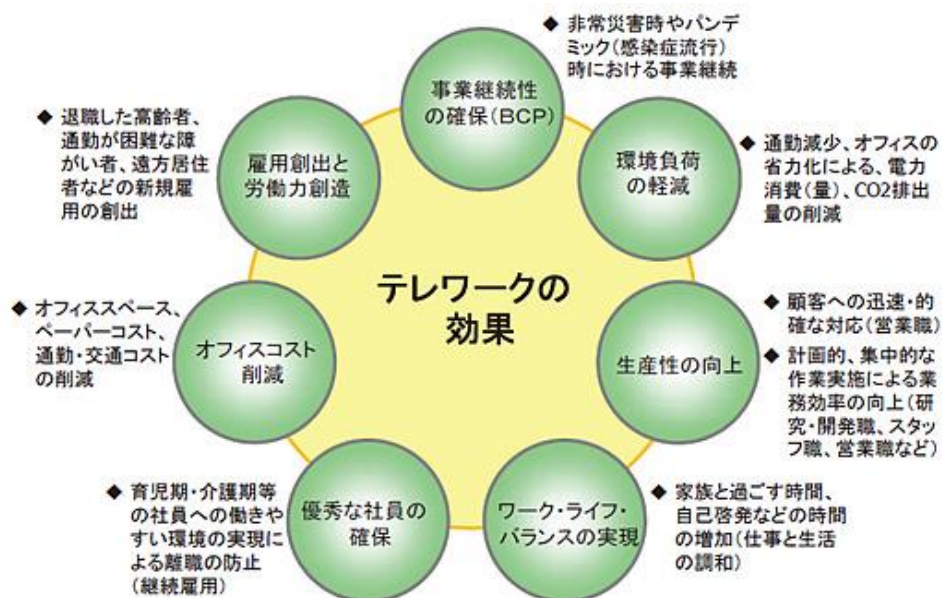
<https://www.globalnote.jp/post-14269.html>

図表1 雇用型テレワークのイメージ図

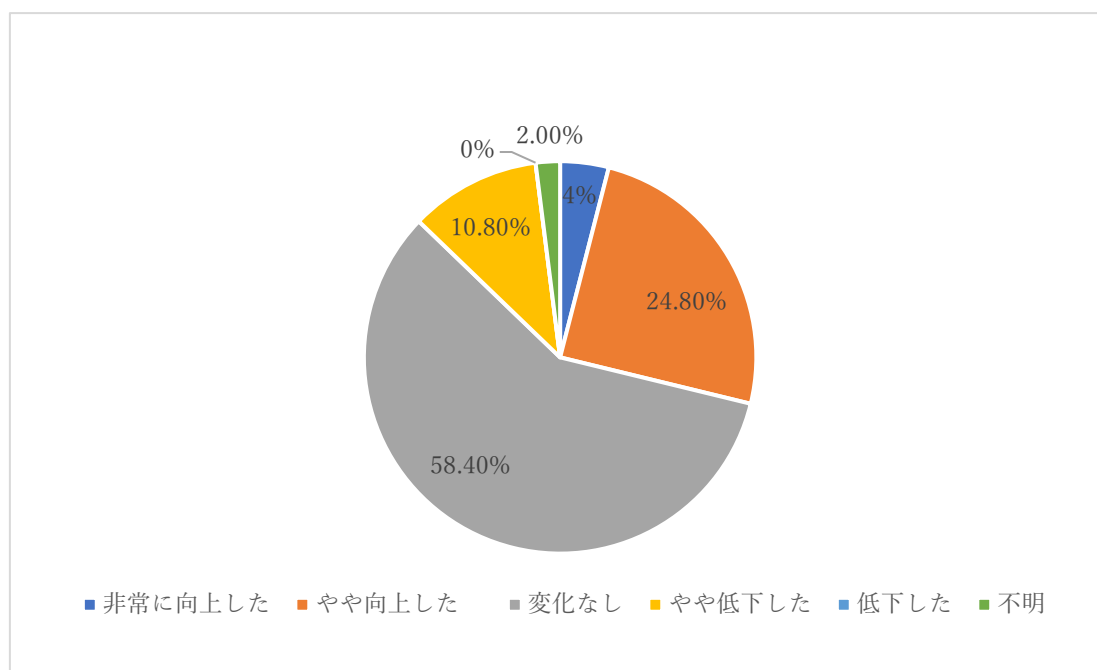


総務省ホームページ「テレワークの推進」より(2020年10月20日アクセス)

図表2 日本テレワーク協会 「テレワークの効果」より



図表3 在宅勤務によるチームの生産性の変化



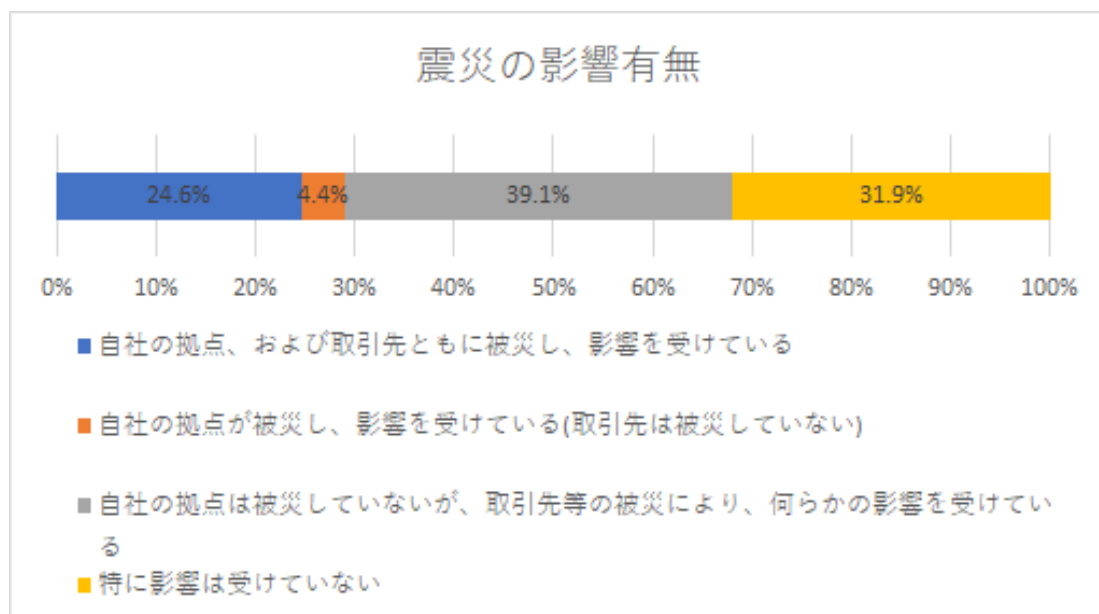
日本テレワーク協会「在宅勤務の推進のための実証実験モデル報告書」より作成

図表4 NECのかつてのサテライトオフィス



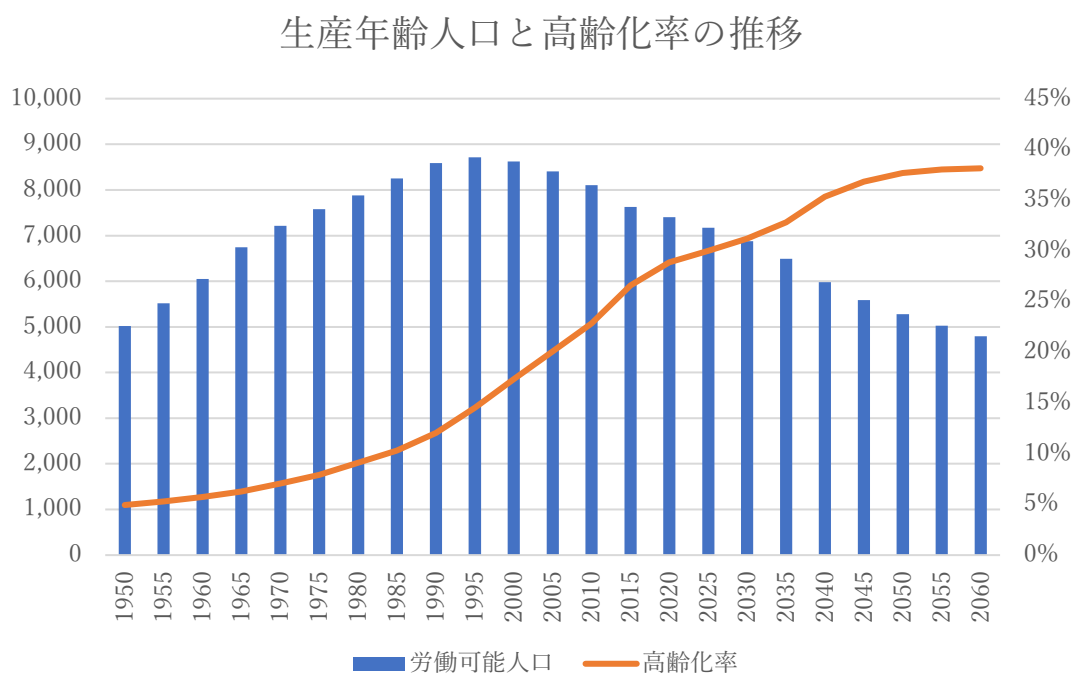
総務省「テレワークの動向と生産性に関する調査研究報告書」より

図表5 東日本大震災による影響の有無



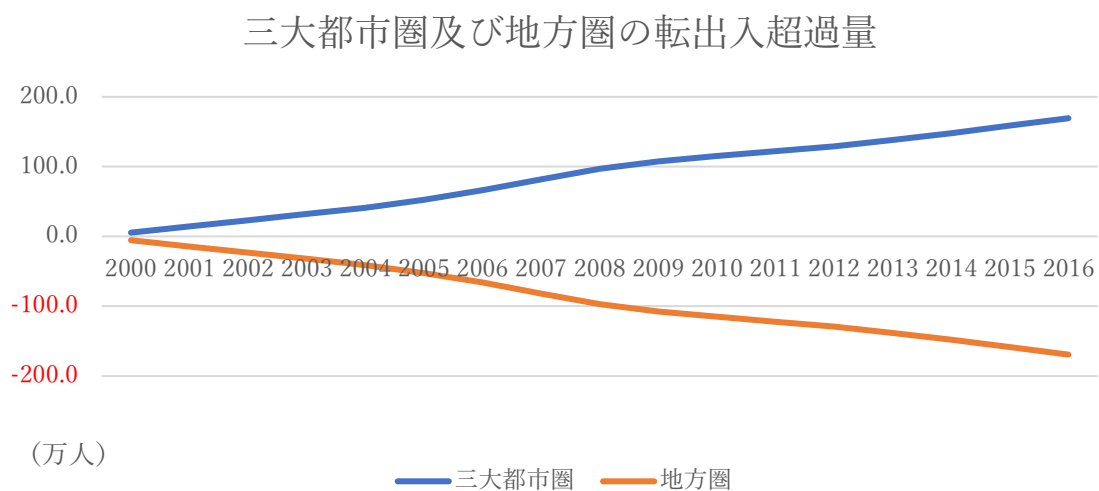
NTT データ経営研究所「東日本大震災を受けた企業の事業継続に係る意識調査」より作成

図表6 生産年齢人口と高齢化率の推移



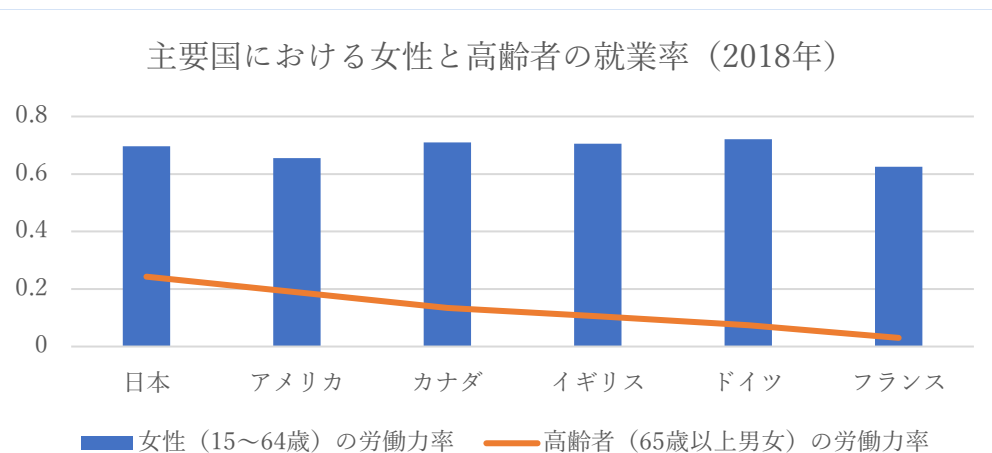
総務省 「我が国の人口推移」より作成

図表7 三大都市圏及び地方圏の転入超過量



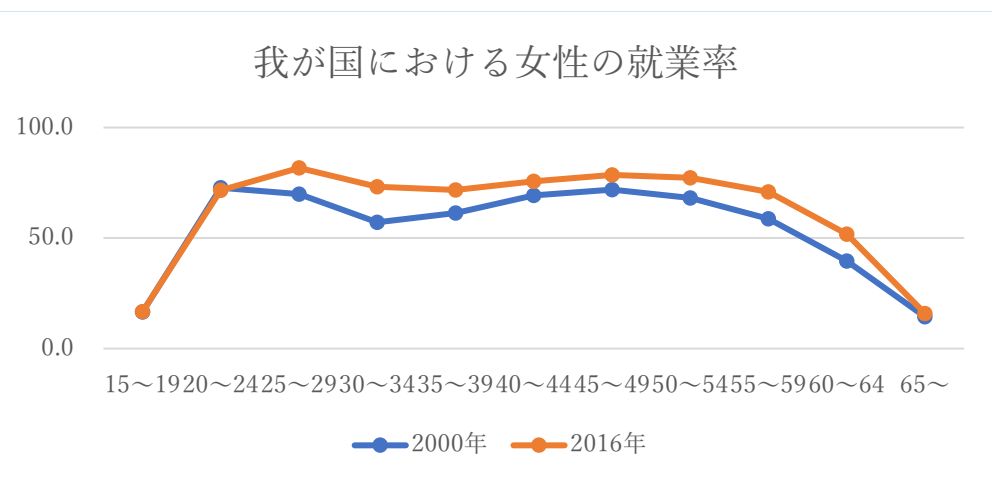
政府統計の総合窓口 「住民基本台帳人口移動報告」より作成

図表 8 主要国における女性と高齢者の就業率



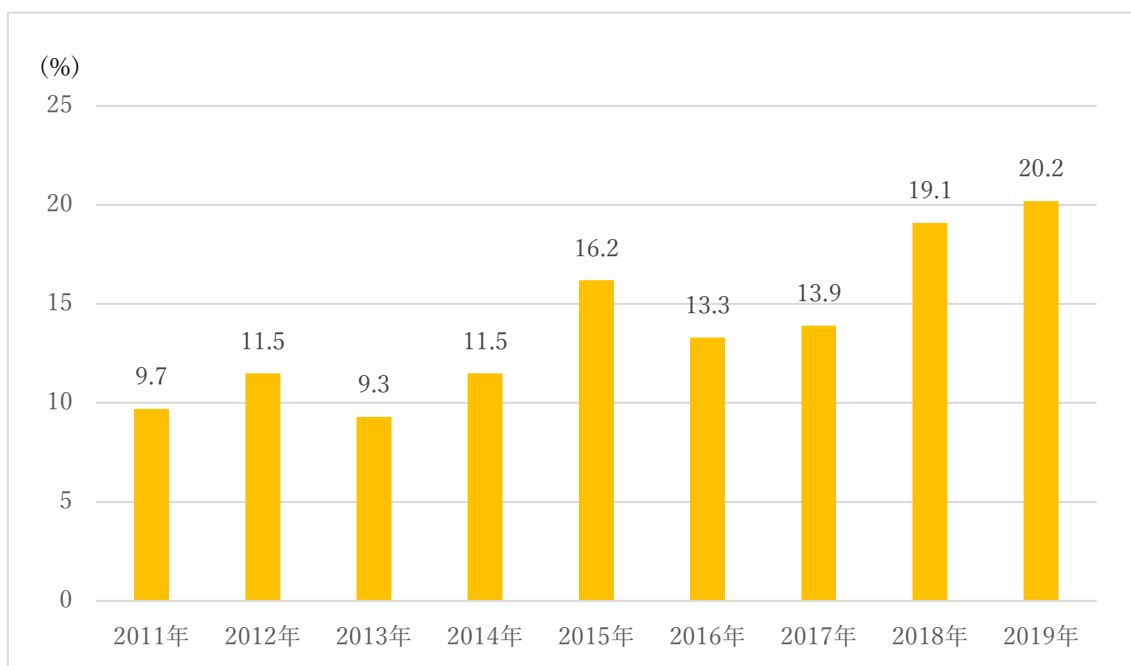
総務省 性別・年齢階級別人口・就業人口・就業率(2018年)より作成

図表 9 我が国における女性の就業率



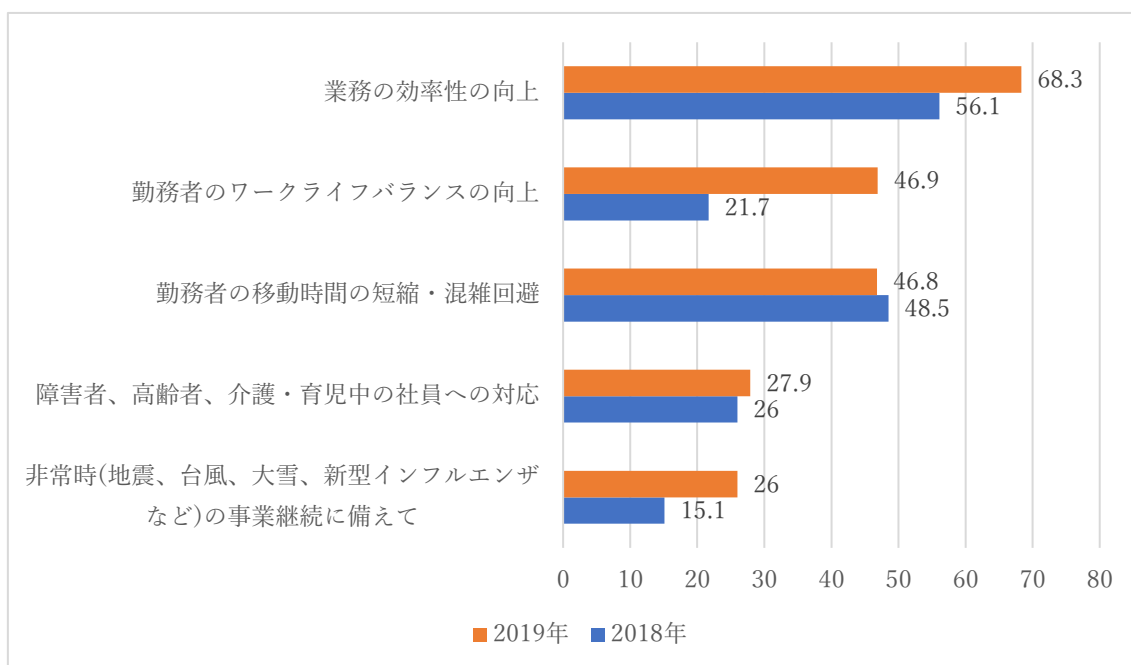
公益社団法人日本生産性本部 労働生産性の国際比較 付表より作成

図表 10 コロナ以前の企業のテレワーク導入状況



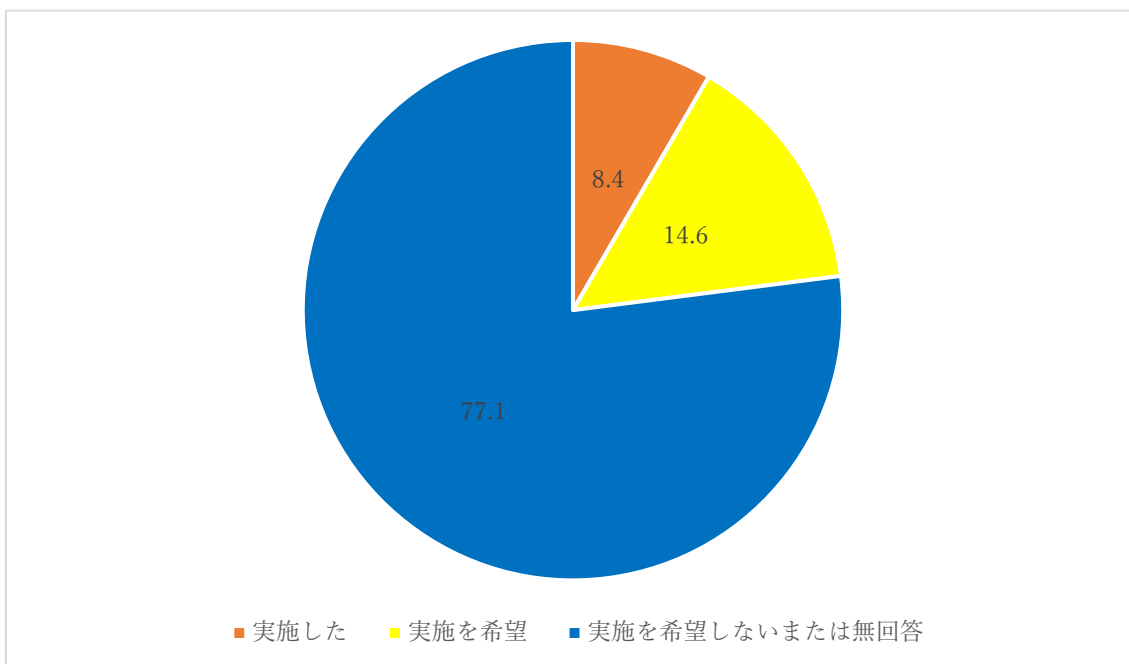
総務省「令和元年通信利用動向調査の結果」より作成

図表 11 企業のテレワーク導入理由(2018・2019年)



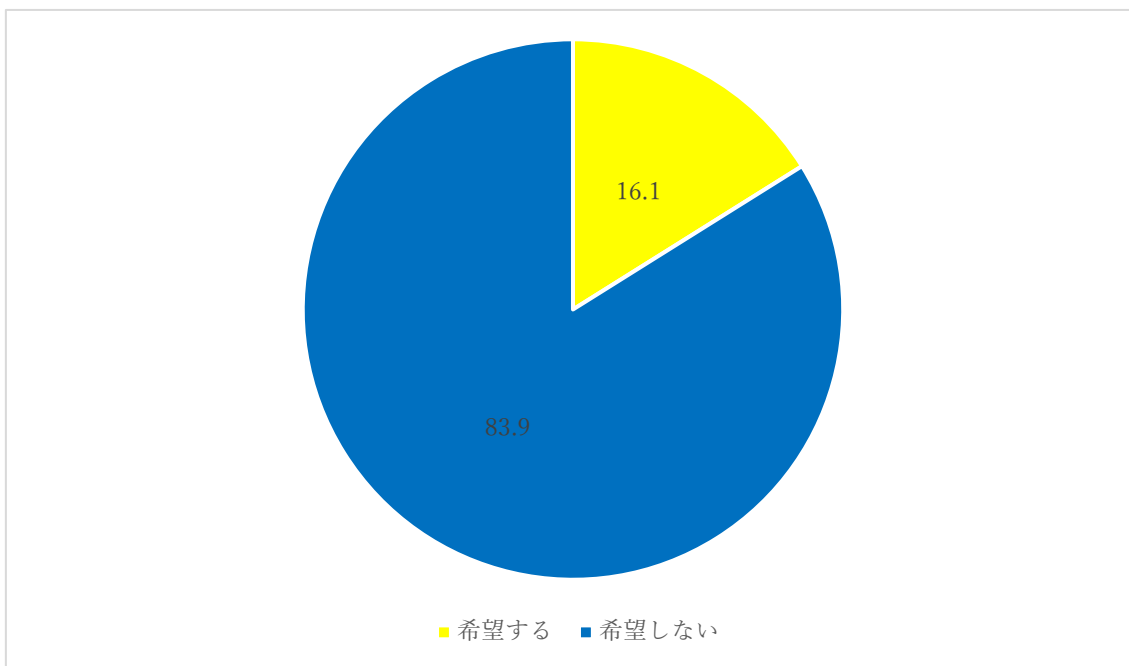
総務省「令和元年通信利用動向調査の結果」より作成

図表 12 テレワークの実施経験(2019年)



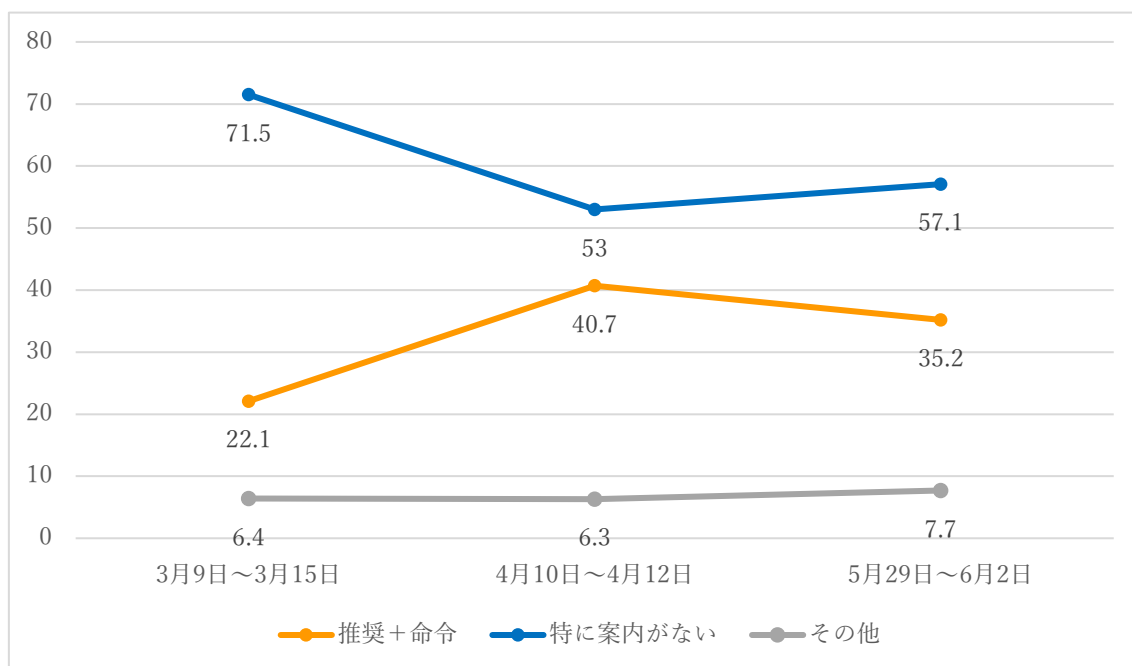
総務省「令和元年通信利用動向調査の結果」より作成

図表 13 テレワーク実施希望の有無(2019年)



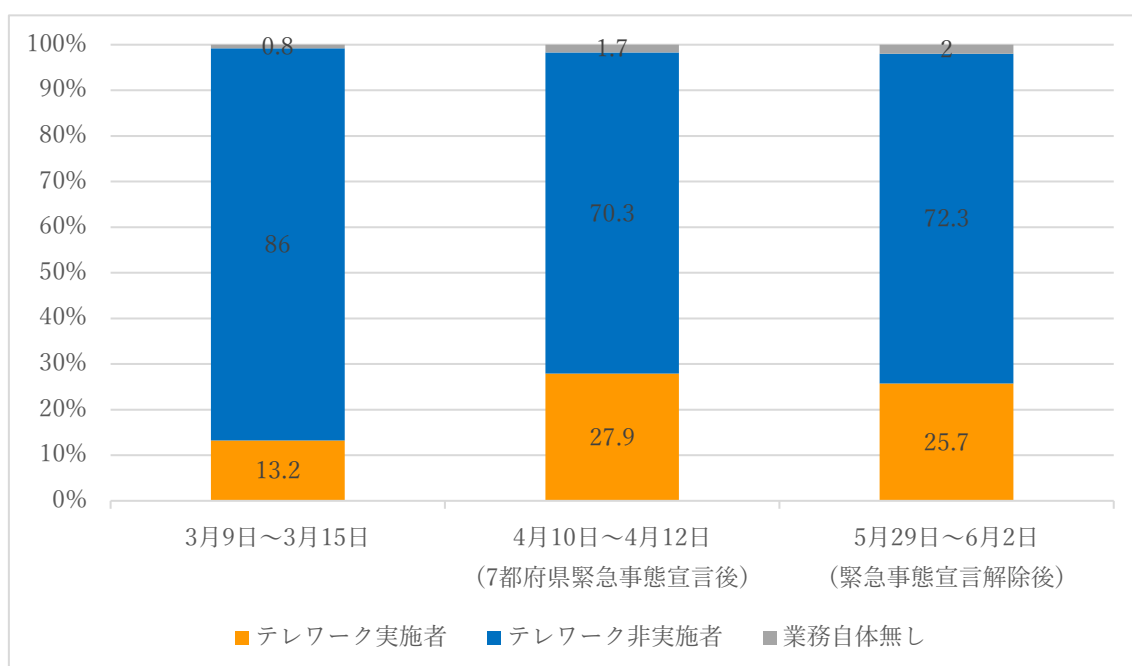
総務省「令和元年通信利用動向調査の結果」より作成

図表 14 テレワークに関する企業方針の変化



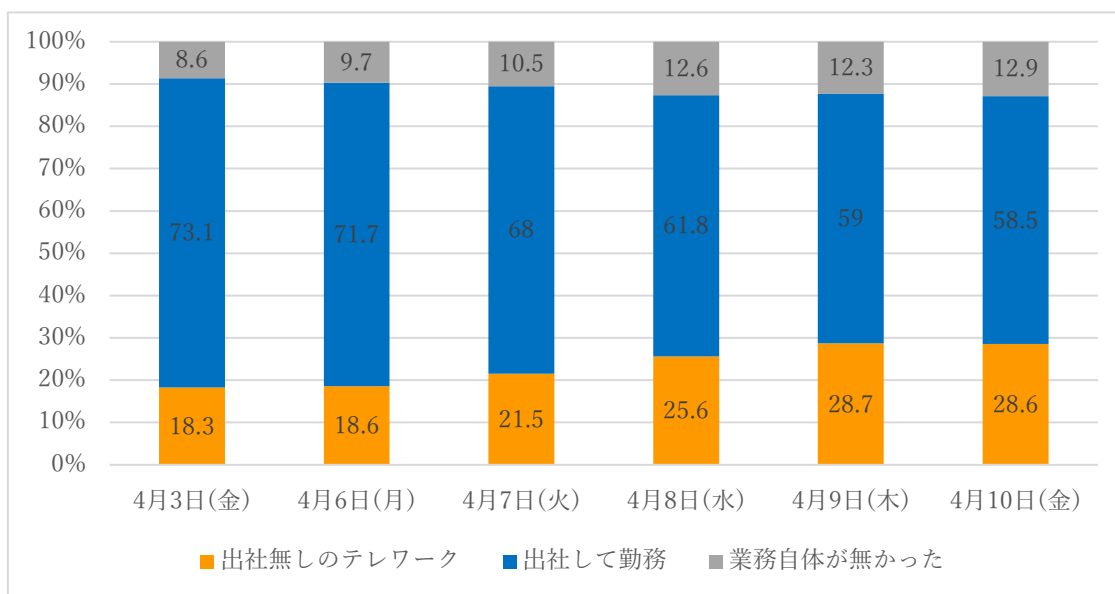
「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」及び「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 15 テレワーク実施率の推移



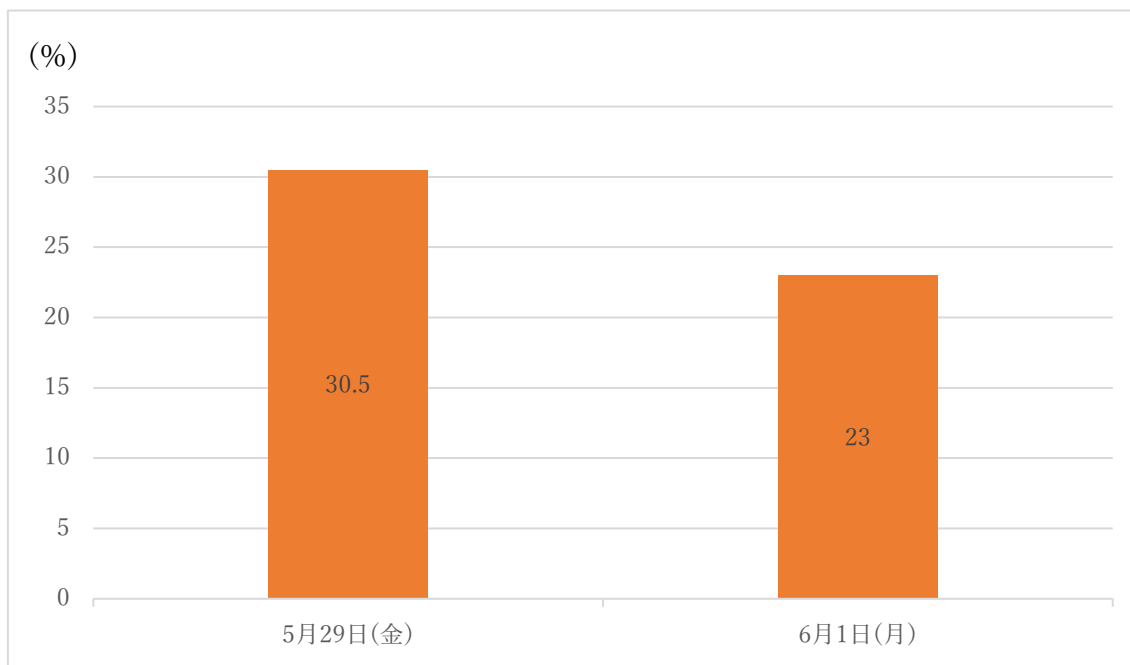
「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 16 緊急事態宣言地域の7都府県における出社率



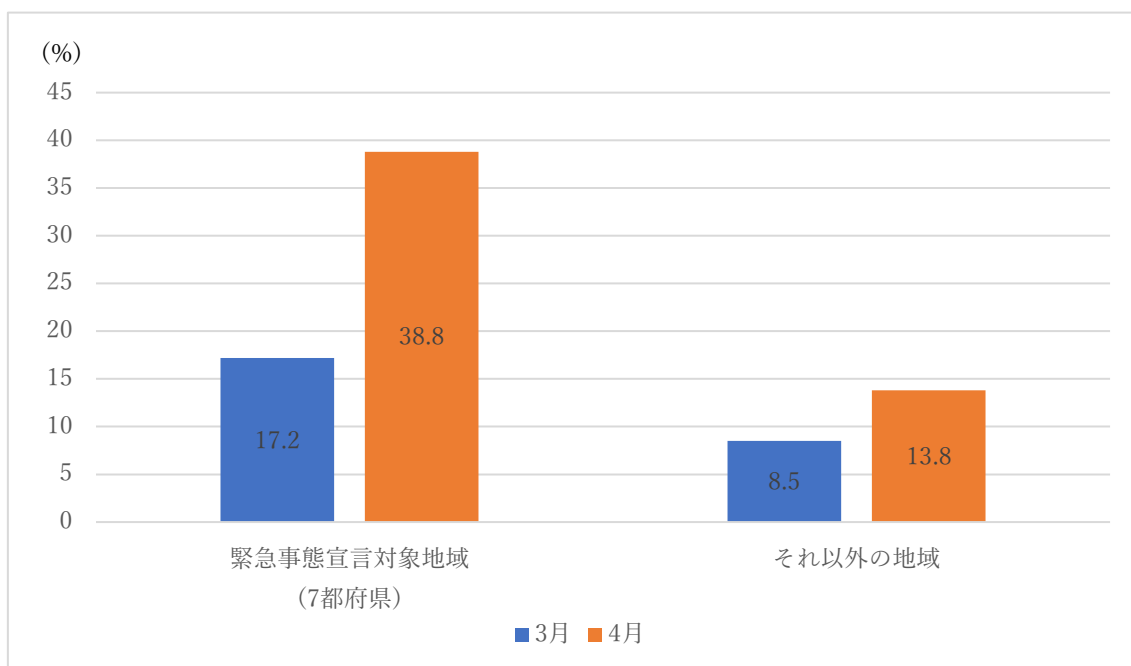
「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 17 緊急事態宣言解除と日別テレワーク実施率



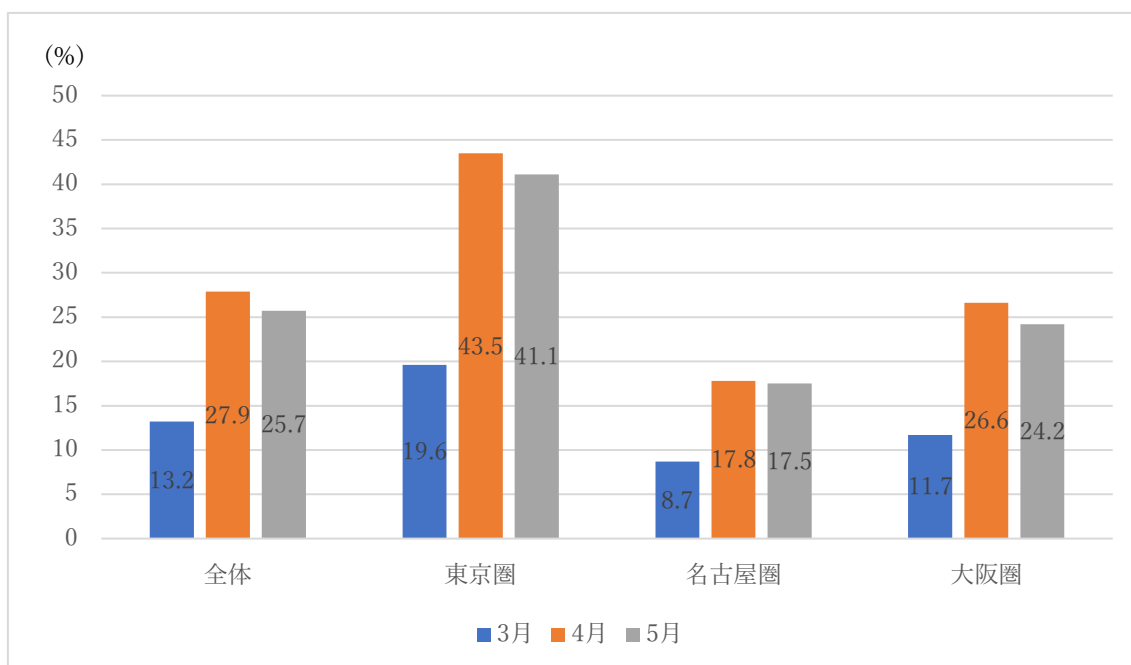
「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 18 地域別の従業員テレワーク実施率



「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」より作成

図表 19 大都市圏でのテレワーク実施率推移



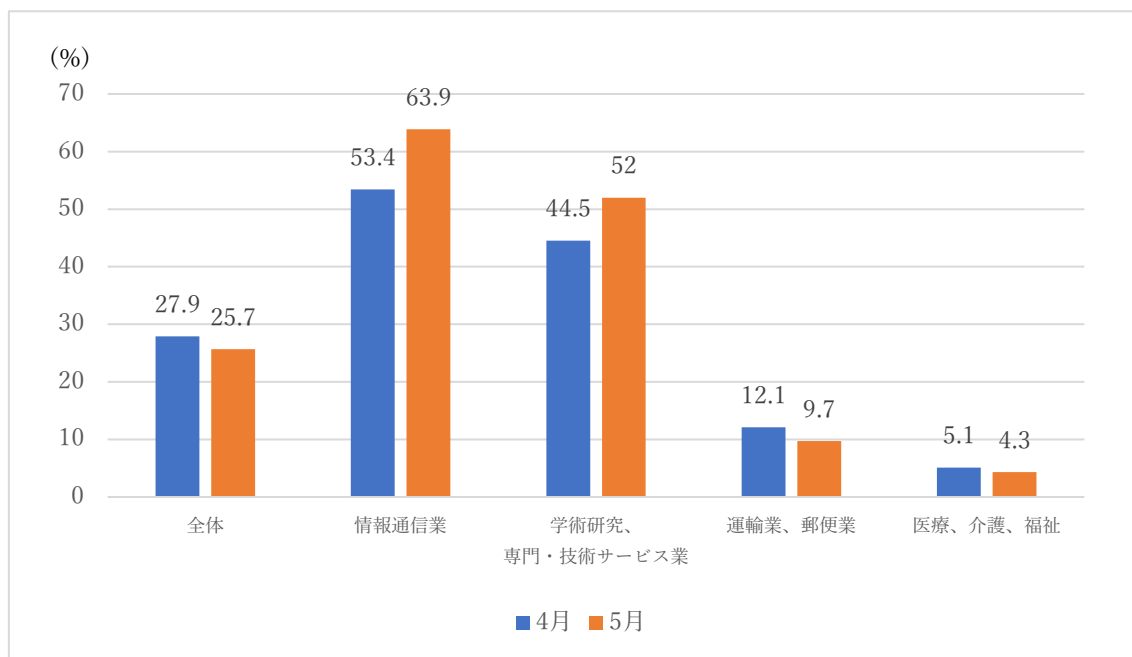
「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 20 都道府県別テレワーク実施率

		5月	4月	4月からの変化率
順位	全体	25.7	27.9	-2.2
1	東京都	48.1	49.1	-1.0
2	神奈川県	39.2	42.7	-3.5
3	埼玉県	29.6	34.2	-4.6
4	千葉県	27.8	38.0	-10.2
5	大阪府	26.9	29.1	-2.2
6	山梨県	23.1	14.9	8.2
7	兵庫県	21.9	25.2	-3.3
8	京都府	20.2	19.1	1.1
9	愛知県	20.1	19.7	0.4
10	茨城県	19.2	18.7	0.5

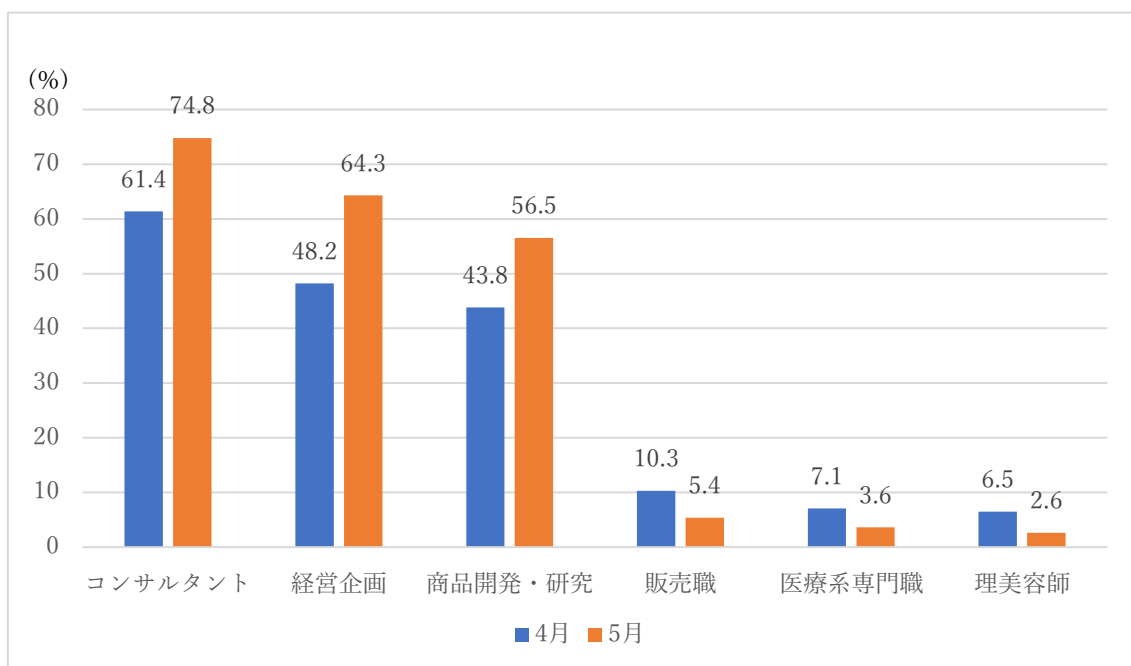
「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 21 業種別テレワーク実施率



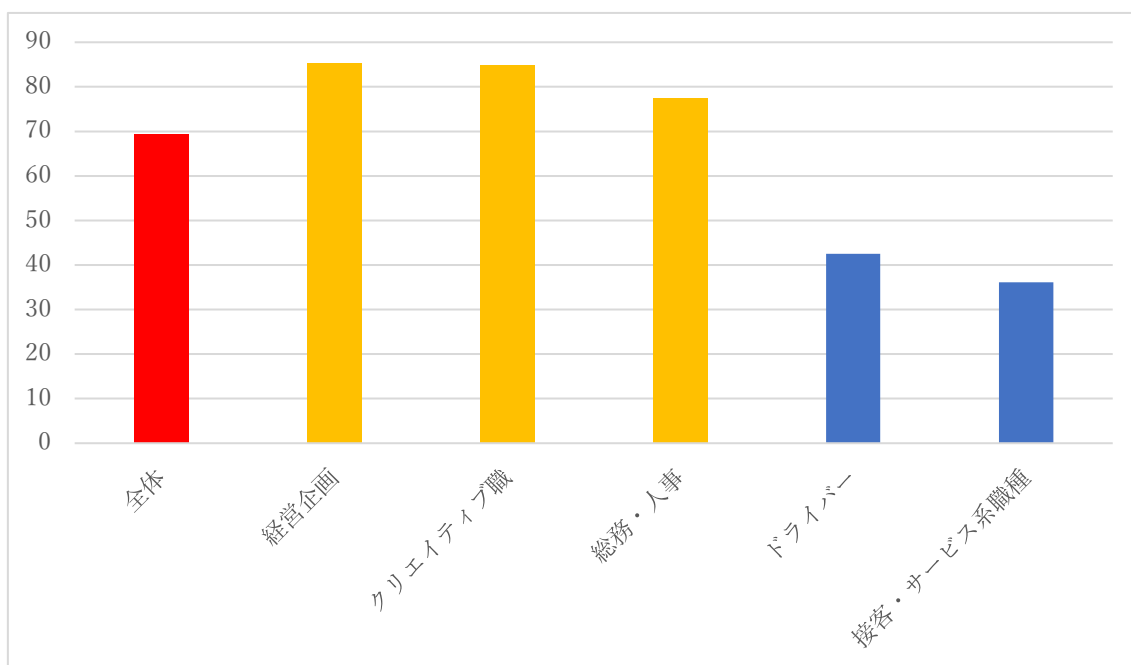
「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 22 職種別テレワーク実施率



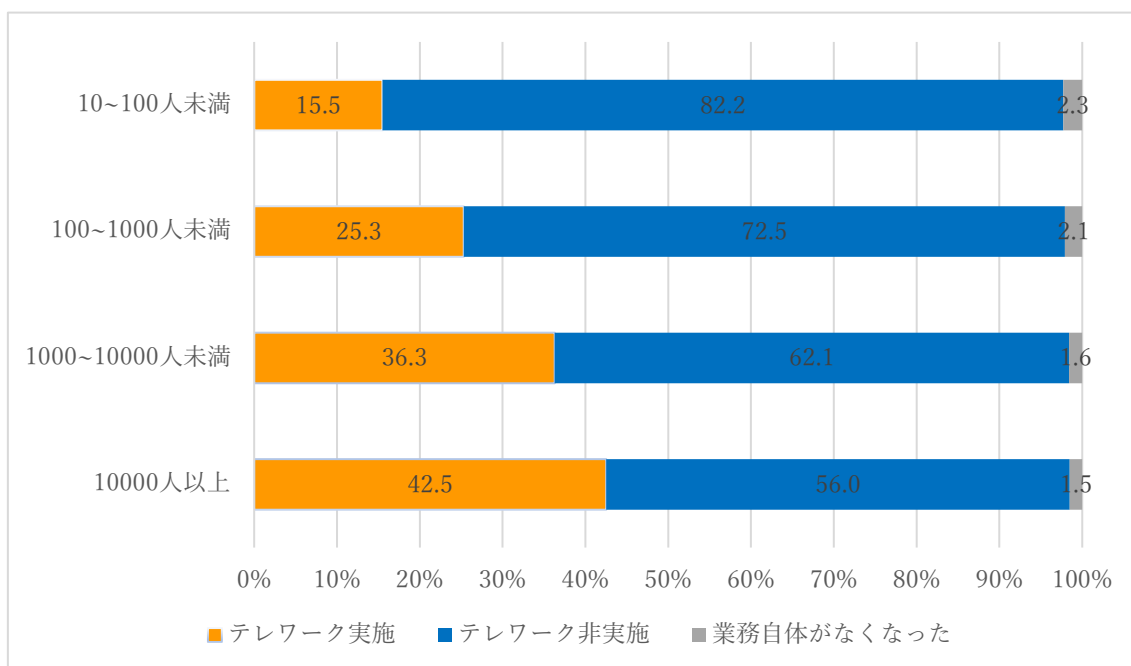
「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 23 職種別テレワーク継続希望率



「第三回・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」より作成

図表 24 企業規模別テレワーク実施率（5月29日～6月2日）



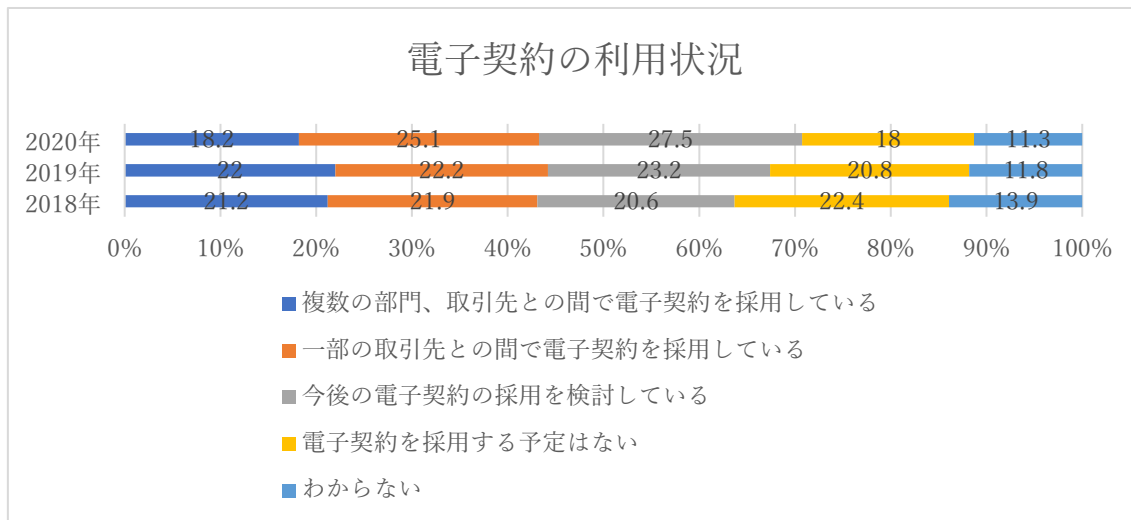
「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 25 企業規模別のテレワーク非実施理由

	テレワーク制度が整備されていない	テレワークのための ICT 環境が整備されていない	会社がテレワークに消極的で、実施しにくい	テレワークの必要性を感じていない
全体	34.6%	14.6%	8.1%	5.4%
10~100人未満	38.6%	14.5%	8.7%	7.0%
100~1000人未満	35.1%	15.8%	8.4%	4.7%
1000~1万人未満	28.7%	13.6%	7.7%	3.5%
1万人以上	23.5%	12.2%	5.1%	3.7%

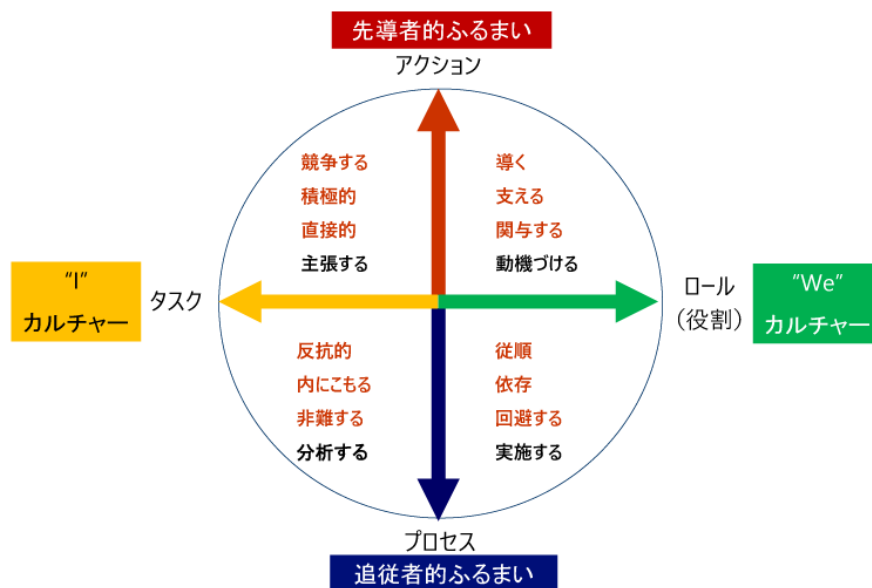
「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より作成

図表 26 電子契約の利用状況



図表 27 ユーザーによるビジネスカルチャーの4つの評価軸

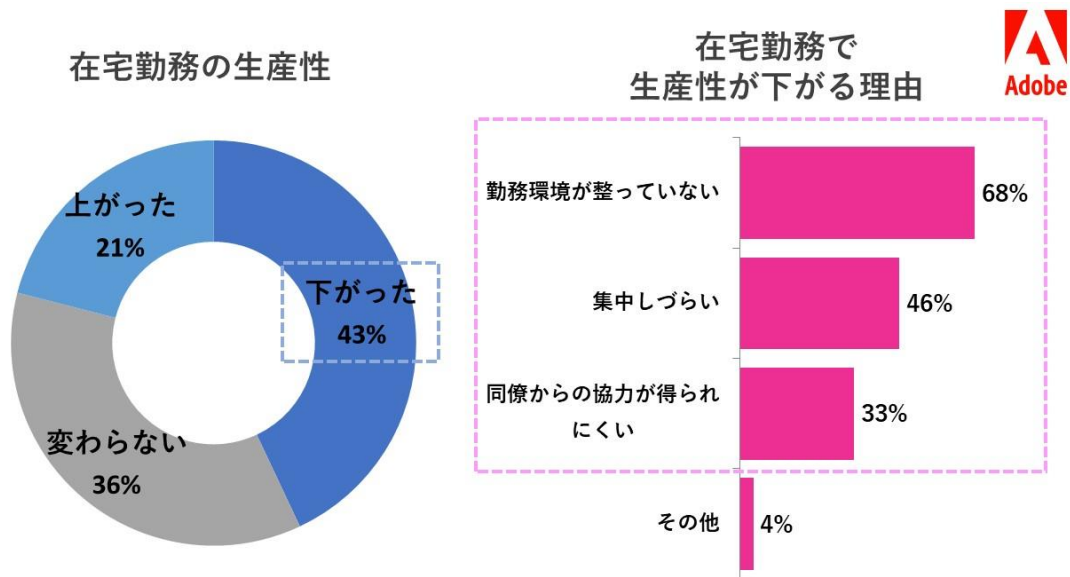
図 ユーザーによるビジネスカルチャーの4つの評価軸



(出所) "The Cultural Advantage: A new model for succeeding with Global Teams" Mijnd Huijser, Ayn Pressを参考にNRI作成

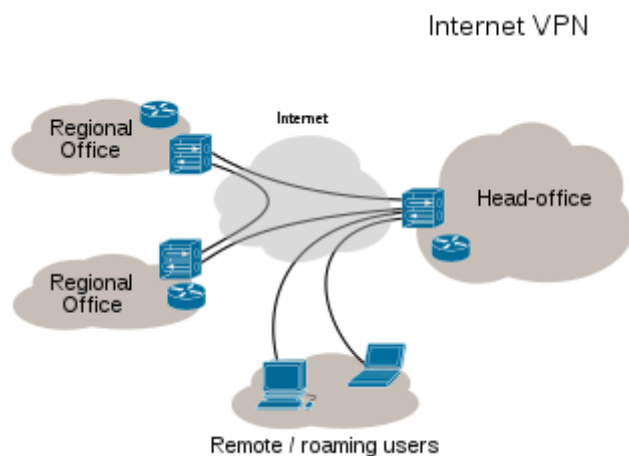
野村総合研究所より引用

図表 28 テレワークによる生産性の変化とその原因



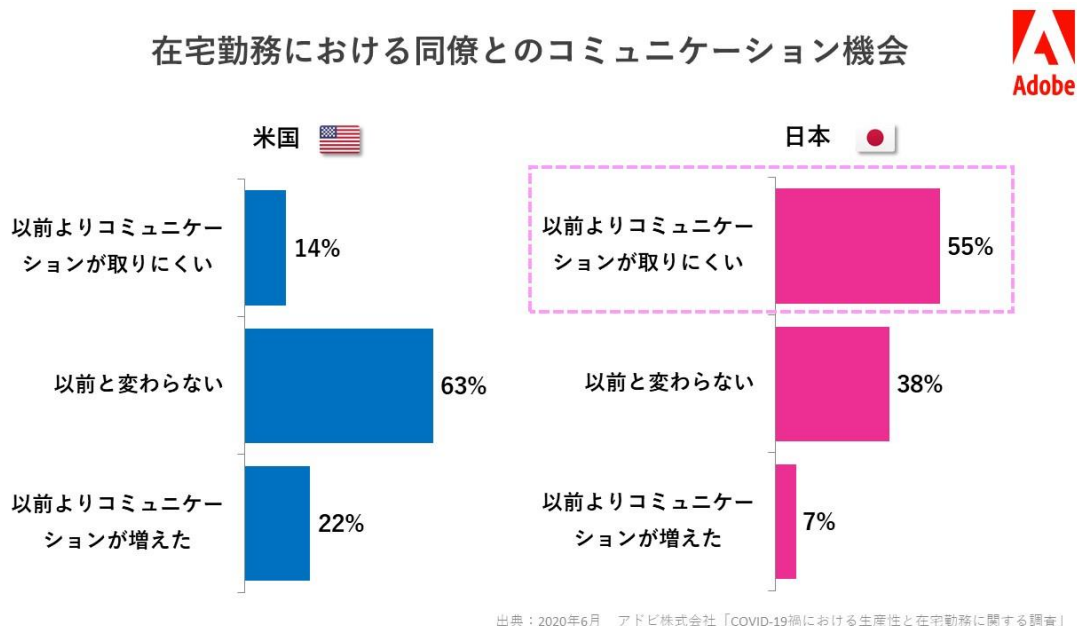
出典：2020年6月 アドビ株式会社「COVID-19禍における生産性と在宅勤務に関する調査」

図表 29 Internet VPN



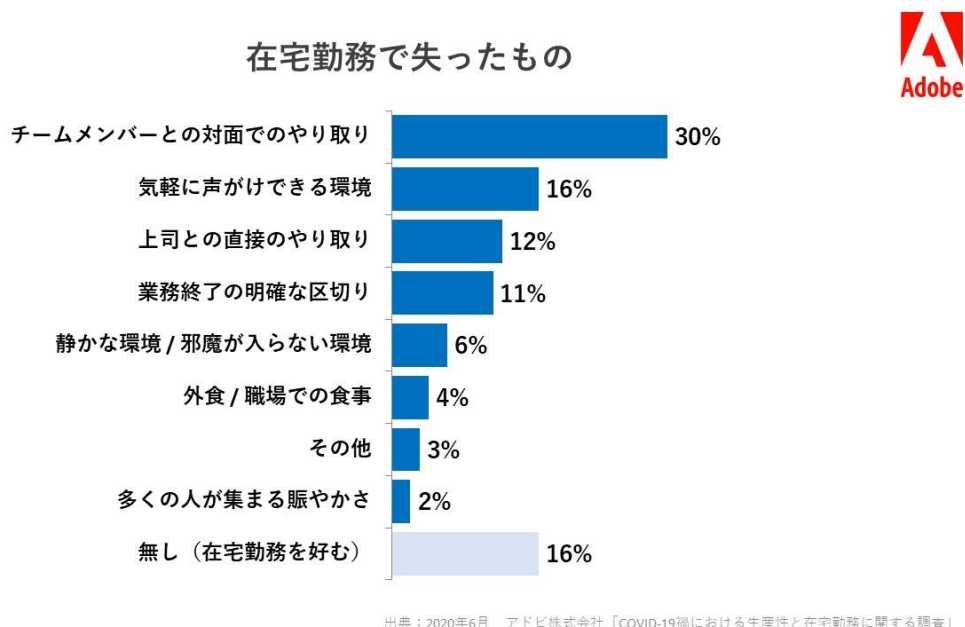
Wikipedia VPN connectivity overview より

図表 30 在宅勤務における同僚とのコミュニケーション機会



Adobe productivity survey June 2020 Japan より

図表 31 アドビ社 在宅勤務で失ったもの



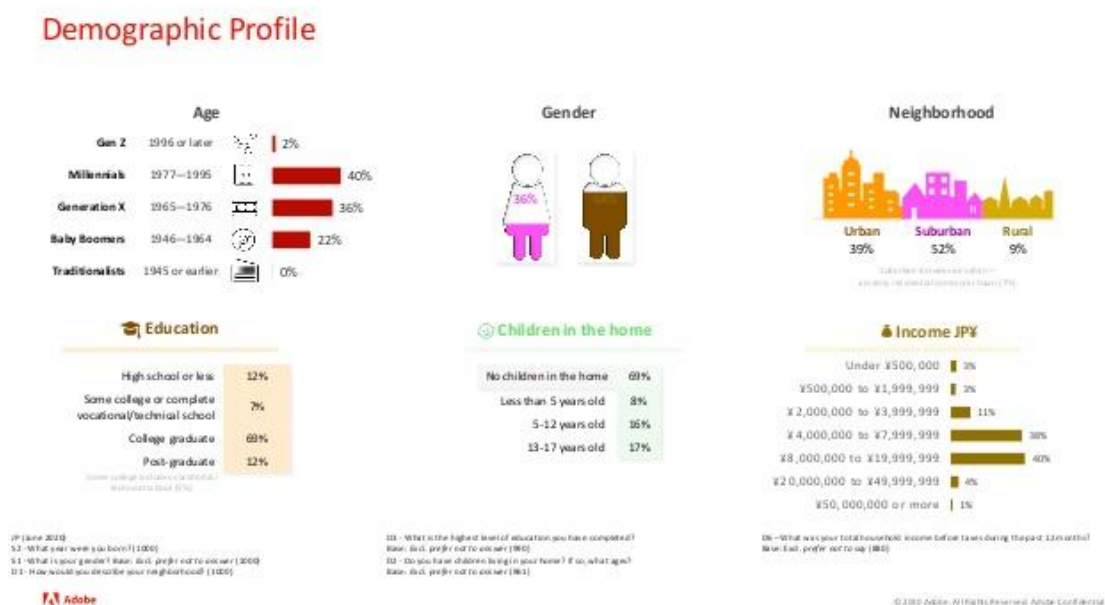
Adobe productivity survey June 2020 Japan より

図表 32 コミュニケーションの種類と特徴

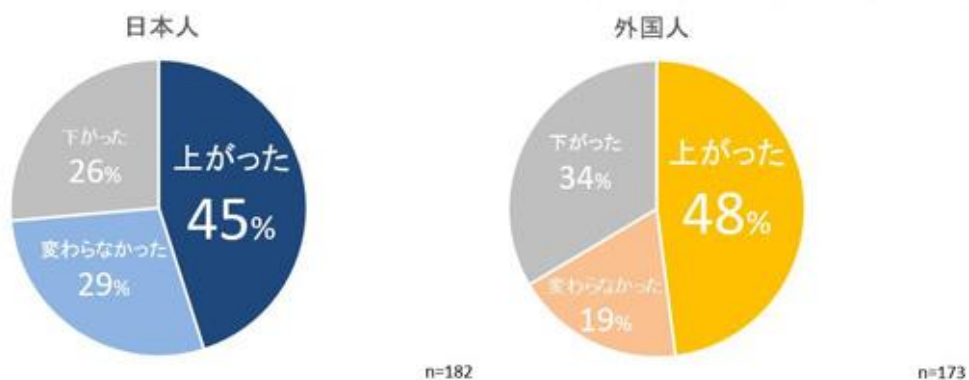
	コミュニケーションの種類	オンラインコミュニケーションにおける特徴
言語	主に言語を使って話す、聞く、書くことによって行うコミュニケーション	業務遂行上の関係者等の限られた範囲やオフィシャルなコミュニケーションに限定されがち
非言語	言語によらないコミュニケーション 視覚: 表情、視線、身だしなみ、姿勢、動作、しぐさ、ジェスチャー 聴覚: 声のトーンやテンポ、強弱、大きさ、話し方、スピード	対面のコミュニケーションに比べて非言語コミュニケーションの量と質が減る

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 「働き方の変容 オンラインコミュニケーションにおける留意点」より作成

図表 33 アドビ社 Demographic Profile

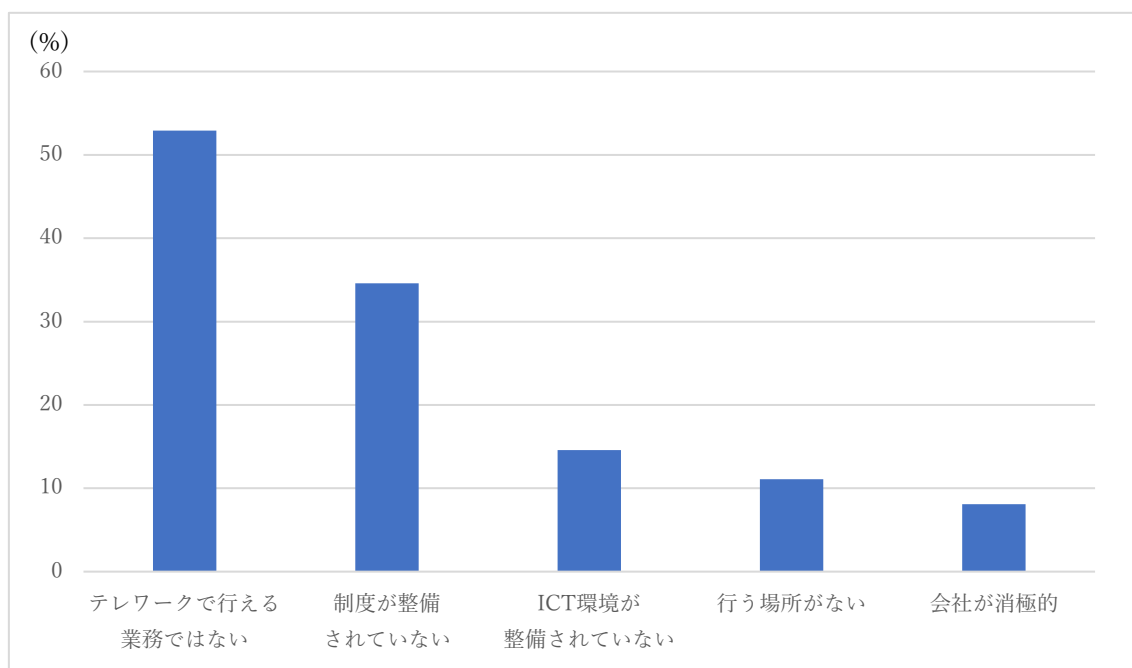


図表 34 生産性の変化



ヒューマングローバルタレント社より作成

図表 35 テレワークを実施しない理由



「第三回・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」より作成

図表 36 オンラインコミュニケーションにおける工夫

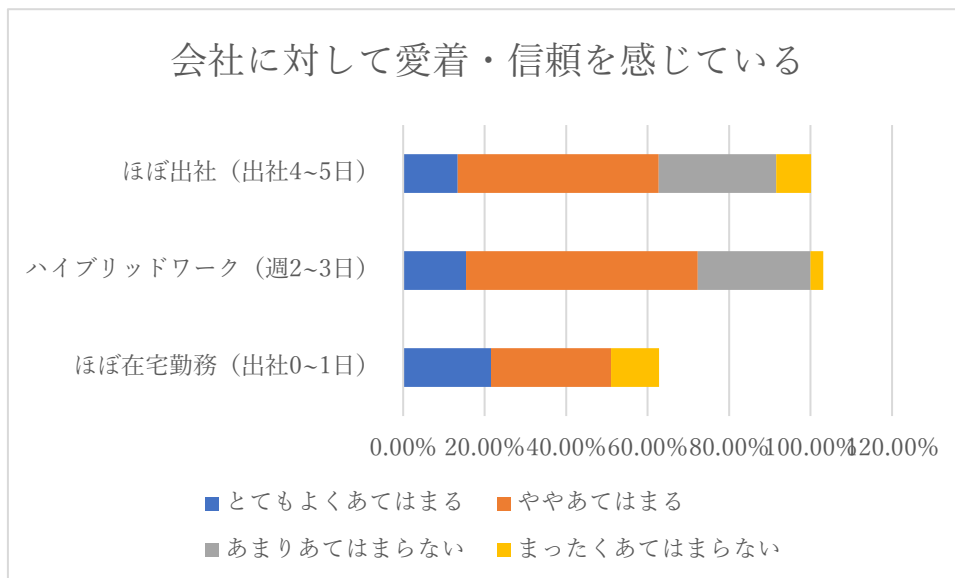
区分	非言語コミュニケーションの「量」を補う工夫	非言語コミュニケーションの「質」を補う工夫
日常のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・気軽に雑談ができる環境をチャットツールで意図的に作る ・ICTに詳しいメンバーがいれば積極的な発言を促しICTに不得手な人のサポートをして連携不足を解消する ・若年層や異動したばかりの部下にはタスクを区切り、打ち合わせや1対1の実施頻度を多くする 	<ul style="list-style-type: none"> ・チャットなどの文面はより柔らかい表現を心掛ける ・話の内容を理解したことを言葉でしっかり示す ・感謝の気持ちや違和感を言葉で伝える ・仕事に限らず困っていること、不安なことを丁寧に聞く ・相手の気持ちや思いを言語化して確認する ・意見や反論も促す ・若年層や異動したばかりの部下にはOJTの担当者やメンターをつけるなど複数でサポートし孤独にさせない
社内会議	<ul style="list-style-type: none"> ・大人数の場合進行役に加えてチャットのフォローを担うサポート役を決めておく ・オンライン会議ではチャット機能を活用し、リアルタイムコミュニケーションを促す ・上司やリーダーが率先して質問や意見、フィードバックを行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・いきなり本題に入らず1、2分のアイスブレイクで気持ちをオンライン会議に向けさせる ・カメラのオンオフは必要以上に疲れさせない工夫(カメラのオンオフを許す等)が必要 ・簡潔に話す、わかりやすい言葉を選ぶ ・人の話を妨げる人に注意を促す ・話す量や菊量を対面より強く意識する
社外会議	<ul style="list-style-type: none"> ・相手がテレワークに慣れていない場合も諦めず 	<ul style="list-style-type: none"> ・服装や身だしなみに気を配る ・いきなり本題に入らず先方の状況等を丁寧に聞く

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 「働き方の変容 オンラインコミュニケーションにおける留意点」より作成

図表 37 ジョブ型・メンバーシップ型採用

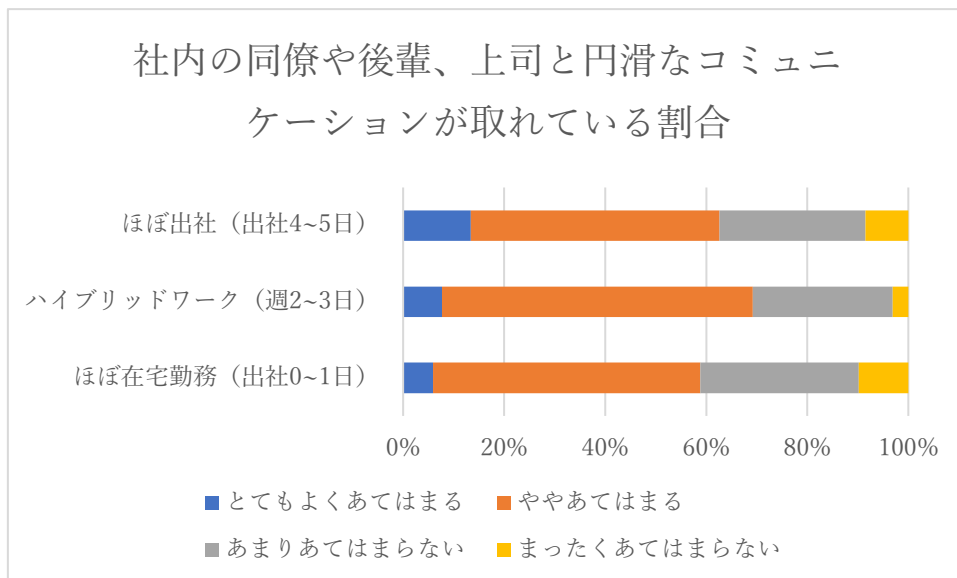
	ジョブ型	メンバーシップ型
採用	担当職務(ジョブ)を明確にして採用	職務を明確にせず、組織の一員として採用
異動	少ない	多い
育成	スペシャリスト育成	ゼネラリスト育成
報酬	職務(ジョブ)に応じて決定(職務給)	能力(スキル)に応じて決定(職能給)
制度	職務等級制度(仕事基準の制度)	職能資格制度(人基準の制度)
特徴	欧米型	日本型

図表 38 会社に対して愛着・信頼を感じている労働者の割合



パーソルプロセス&テクノロジー株式会社「テレワークに関する意識・実態調査」より作成

図表 39 社内の同僚や後輩、上司と円滑なコミュニケーションが取れている割合



パーソルプロセス&テクノロジー株式会社「テレワークに関する意識・実態調査」より作成