

「新型コロナウイルス感染症による企業活動や雇用 管理の変化とその課題に関する調査研究」報告書

MRI 三菱総合研究所

2022年3月

キャリア・イノベーション本部

目次

1. 調査概要	1
1.1 調査の背景・目的	1
1.1.1 調査の背景.....	1
1.1.2 調査の目的.....	1
1.2 実施体制	2
1.3 調査研究実施フロー	2
1.4 項目別実施概要.....	3
1.4.1 検討会	3
1.4.2 労働者へのアンケート調査.....	3
1.4.3 企業へのヒアリング調査.....	4
2. 検討会の開催について	5
2.1 委員構成	5
2.2 各回実施内容	5
3. 本事業での検討内容について	6
3.1 本事業の対象範囲について	6
3.1.1 「出社しない働き方」への着目	6
3.1.2 職種や職位による変化と課題への着目.....	8
3.1.3 求める人材像の変化への着目.....	9
4. 労働者へのアンケート調査の実施について	10
4.1 実施目的	10
4.2 調査方法と対象.....	10
4.2.1 調査対象者.....	10
4.3 割当と回収サンプル	12
4.3.1 割付	12
4.3.2 割付に対する回収	14
4.4 集計結果	20
4.4.1 非管理職・非事業部門調査.....	20
4.4.2 管理職(非事業部門・事業部門)調査.....	27
4.5 アンケート結果のまとめ	39
4.5.1 テレワーク・在宅勤務等の実施区分について	39
4.5.2 オンライン環境導入と在宅勤務の実施.....	42

4.5.3 オンライン化等に伴う働き方の変化による影響	47
4.5.4 アフターコロナを見据えた今後の展望	50
5. 企業ヒアリング調査の実施について	53
5.1 実施目的	53
5.2 調査概要	53
5.2.1 対象者と方法.....	53
5.2.2 ヒアリング項目	54
5.3 ヒアリング結果	56
5.3.1 平安伸銅工業株式会社.....	56
5.3.2 株式会社トレンディ茨城	62
5.3.3 富士通株式会社	65
5.3.4 株式会社リクルート.....	71
5.3.5 凸版印刷株式会社	75
5.3.6 株式会社ベーシック	82
5.3.7 A 社	89
5.3.8 オフィスモロホシ社会保険労務士法人	94
5.3.9 B 社	102
5.3.10 ちばぎん証券株式会社.....	109
5.3.11 クリエーションライン株式会社	113
5.3.12 株式会社 KM ユナイテッド.....	118
5.3.13 C 社	122
5.3.14 株式会社弘法.....	127
5.3.15 D 社	133
5.4 ヒアリング結果のまとめ	138
5.4.1 オンライン環境導入と在宅勤務の実施.....	138
5.4.2 オンライン化等に伴う働き方の変化による影響	140
5.4.3 アフターコロナを見据えた今後の展望	144
6. 事業のまとめ	146
6.1 事業開始時に着目した論点について	146
6.1.1 出社しない働き方の部門ごとの定着状況について	146
6.1.2 出社しない働き方(在宅勤務、テレワーク、リモートワーク)のメリットと課題...147	147
6.1.3 在宅勤務やテレワーク、リモートワークに適した業務、適さない業務.....	149
6.1.4 管理職の業務や負担の変化について	150
6.1.5 求める人物像の変化について	151
6.2 アフターコロナの働き方と雇用管理について	152
6.2.1 今後の「出社しない働き方」のあり方について	152
6.2.2 これからの「働き方」の変革について	154
6.2.3 これからの働き方と働く場所の変革における雇用管理について	157

6.2.4 労働者側に求められる変革について	159
7. 終わりに	160
8. 参考資料	161
8.1 労働者オンラインアンケート調査画面	161
8.1.1 スクリーニング調査	161
8.1.2 非事業部門非管理職調査	172
8.1.3 管理職調査	190
8.2 調査集計表	216
8.2.1 非管理職調査集計結果	216
8.2.2 管理職調査集計結果	248

1. 調査概要

1.1 調査の背景・目的

1.1.1 調査の背景

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症の急激な感染拡大により、多くの社会経済活動において、非対面・非接触が求められると共に、生活様式や消費行動に変化が生じている。2020年4月から2021年6月までの間に、東京都や大阪府等の大都市部では三回の緊急事態宣言の発令があり、期間中は特に移動の自粛や三密回避等のため、企業及び従業員は事業遂行や就業について変更を余儀なくされた。

こうした感染症拡大の防止や予防のための日々の働き方の変化は、デジタル化による会議や商談のオンライン化やリモートワークの導入・促進等の日々の働き方の変革、サービス提供方法の変革や事業の再構築、異業種への進出等の動きに繋がっている。

上記のような行動様式や企業活動、働き方の変化は、企業にとっては雇用する従業員の雇用管理や評価を見直すきっかけに繋がっていると考えられる。また、企業で働く労働者の視点に立つと、日々の業務内容や仕事の進め方、求められる能力等の変化が生じている可能性がある。

1.1.2 調査の目的

上記のような調査背景を踏まえ、今般の新型コロナウイルス感染症によりもたらされた社会の変化について、雇用・労働の観点から実態把握・分析を行い、雇用管理や人事評価がどのように変化したのか、またその変化への対応策と今後の意向を踏まえて、来る「アフターコロナ」の社会における雇用政策の検討につなげることを目的として本調査研究を実施した。

- 新型コロナウイルス感染症拡大を契機とする、企業で働く労働者の働き方の変化の実態把握
- 行動様式や働き方の変化に伴う企業側の雇用管理の変化と課題の把握
- 新型コロナウイルス感染症拡大による、事業内容の変更や変革とそれに伴う働き方の変化の事例収集
- 上記を踏まえた、来る「アフターコロナ」社会における雇用政策上の示唆の取得

1.2 実施体制

本調査研究は、以下の体制で実施した。

【厚生労働省】

溝口 進	厚生労働省職業安定局雇用政策課	課長
武田 康祐	厚生労働省職業安定局雇用政策課	分析官
手計 高志	厚生労働省職業安定局雇用政策課	課長補佐
栗原 聖一郎	厚生労働省職業安定局雇用政策課	企画係

【事務局】

＜実施責任者＞

大橋 麻奈 株式会社三菱総合研究所 キャリア・イノベーション本部 研究員

＜実施担当者＞

宮下 友海 株式会社三菱総合研究所 キャリア・イノベーション本部 主任研究員

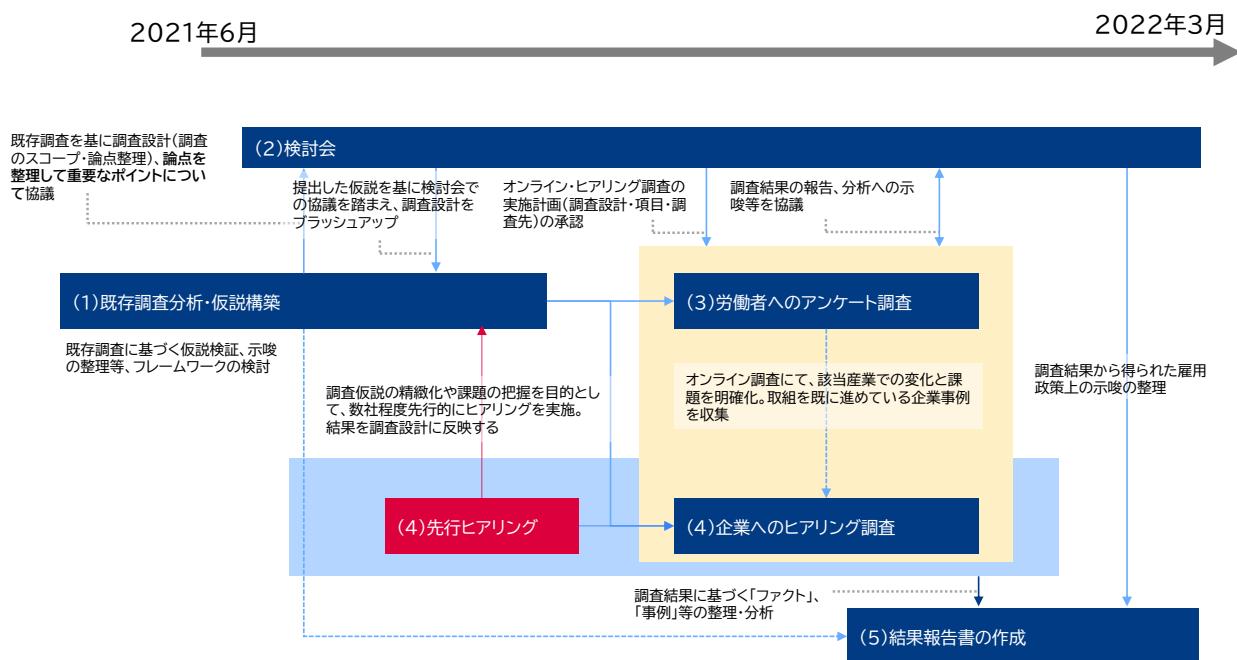
杉山 恵 株式会社三菱総合研究所 ヘルスケア・ウェルネス本部 研究員

西澤 和也 株式会社三菱総合研究所 キャリア・イノベーション本部 研究員

1.3 調査研究実施フロー

本調査研究の実施フローは以下のとおりである。

図表 1-1 調査研究実施フロー



1.4 項目別実施概要

1.4.1 検討会

本調査研究の遂行にあたり、学識経験者、企業の採用担当者、民間人材サービス事業者等の有識者からの助言を得ることを目的として実施した。検討会では、主に以下の項目について助言を得た。

調査研究全般への助言

- ✓ 調査研究の対象範囲や調査仮説の妥当性にかかる助言

労働者へのアンケート調査に関する助言

- ✓ 調査設計や調査対象者の検討にかかる助言
- ✓ 当該調査結果の報告と分析に関する助言

ヒアリング調査に関する助言

- ✓ 新型コロナウイルス感染症による企業活動や雇用管理の変化に取り組む企業事例選定の視点にかかる助言
- ✓ ヒアリング項目の検討・助言

調査結果から得られる示唆の整理・分析にかかる助言

- ✓ 当該調査結果を踏まえた、企業活動や雇用管理の変化の整理について
- ✓ 今後のウィズコロナ、アフターコロナ時代の雇用管理の在り方について
- ✓ 雇用政策として想定される今後必要な対応について
- ✓ 結果報告書作成におけるとりまとめ

1.4.2 労働者へのアンケート調査

本調査研究では、新型コロナウイルス感染症による企業活動や雇用管理の変化の中でも、「働き方」の変化に着目し、テレワークやリモートワークの進展、業務のオンライン化への移行に伴う日々の働き方の変化や諸課題について検討を行うため、従業員の働き方の変化やそれに伴う評価や課題、管理職層（特に課長級を中心とした中間管理職層）の雇用管理の変化の実態把握と課題の把握・分析を実施した。

調査の実施に際しては、業種を問わず各社に存在する機能である人事・総務・経理等のいわゆるコーポレート部門を中心とした非事業部門の変化の実態を把握する目的から企業内の非事業部門に所属する非管理職層を対象とした調査と、実際に課員のマネジメントを担当する管理職の働き方や雇用管理の変化を把握する目的から、事業部門・非事業部門双方の管理職を対象とした調査の二つの調査を実施した。いずれもインターネットモニターに対するウェブ調査である。

1.4.3 企業へのヒアリング調査

新型コロナウイルス感染症による企業活動や雇用管理について変化が生じた企業の実態把握を目的として、当該企業(人事担当者等)へのヒアリング調査を実施した。

なお、企業選定にあたっては、業種や企業規模、本社所在地に留意し、全国から広く新型コロナウイルス感染症による働き方の変化や雇用管理の変化に対応する企業を選定することとし、新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方とヒアリング実施時点までの変化や今後の働き方や雇用管理の意向を意識したヒアリングを行った。具体的なヒアリング対象企業は図表 1-2 のとおり。

図表 1-2 ヒアリング調査実施企業一覧(実施日時順)

企業名	業種	実施日
平安伸銅工業株式会社	製造(金属製品)	2021年8月27日(金)
株式会社トレンディ茨城	運輸	2021年9月3日(金)
富士通株式会社	電子機器	2021年9月13日(月)
株式会社リクルート	広告/人材サービス(人材紹介・人材派遣)/出版/その他サービス	2021年9月15日(水)
凸版印刷株式会社	印刷	2021年10月7日(木)
株式会社ベーシック	ソフトウェア/情報処理	2021年10月28日(木)
A社	-	2021年11月1日(月)
オフィスモロホシ社会保険労務士法人	社会保険労務士	2021年11月4日(木)
B社	製造	2021年12月9日(木)
ちばぎん証券株式会社	証券	2021年12月10日(金)
クリエーションライン株式会社	情報通信	2021年12月14日(火)
株式会社 KM ユナイテッド	建設	2022年1月13日(木)
C社	製造	2022年1月14日(金)
株式会社弘法	卸売・小売	2022年1月24日(月)
D社	卸売・小売	2022年2月4日(金)

2. 検討会の開催について

2.1 委員構成

本調査研究の検討会委員は以下のとおり(氏名 50 音順)。

宇佐川 邦子	株式会社リクルート ジョブズリサーチセンター長
佐藤 博樹	中央大学大学院戦略経営研究科 教授
島貫 智行	一橋大学大学院経営管理研究科 教授
高見 具広	独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員
原 ひろみ	日本女子大学家政学部 准教授
藤楓 智博	富士通株式会社 Employee Success 本部 Employee Relation 統括部 マネジャー
諸星 裕美	オフィスモロホシ社会保険労務士法人 代表社員

※佐藤博樹教授には検討会座長を務めていただいた。

2.2 各回実施内容

検討会は、以下のスケジュール及び検討内容にて実施された。

図表 2-1 検討会実施実績

回	開催日時・場所	検討内容
第一回	2021年7月20日(火) 13時00分～15時00分 オンライン会議	・事業実施計画について ・事業の進め方について
第二回	2021年10月12日(火) 13時00分～15時00分 オンライン会議	・ヒアリングについて (1)先行ヒアリング報告 (2)今後のヒアリング調査について ・オンライン調査について
第三回	2021年12月20日(月) 13時00分～15時00分 オンライン会議	・オンライン調査について ・ヒアリングについて
第四回	2022年2月14日(月) 10時00分～12時00分 オンライン会議	・ヒアリング報告 ・とりまとめに向けた議論 (1)アンケート分析結果 (2)ヒアリングとりまとめ結果
第五回	2022年3月10日(木) 13時00分～15時00分 オンライン会議	・報告書素案について ・とりまとめに向けた議論

3. 本事業での検討内容について

3.1 本事業の対象範囲について

本事業は、「2020 年からの新型コロナウイルス感染症の急激な感染拡大により、多くの社会経済活動において、非対面・非接触が求められると共に、生活様式や消費行動に変化が生じている」ことを調査背景としているが、事業開始時点の 2021 年 6 月においても感染症は収束しておらず、東京都においては三回目の緊急事態宣言が発令¹されていた。

既に感染症拡大から一年以上が経過しているため、生活様式、行動様式、働き方といった生活のあらゆる場面において感染症拡大前と比較した際には何らかの変化が生じている一方で、その変化の内容や程度は業種や職種、居住地や就業地によって異なっているという実態もあった。そこで、本事業の調査目的を踏まえた際にどのような変化に着目した調査を行うべきか、という検討を事業開始当初に実施した。

3.1.1 「出社しない働き方」への着目

新型コロナウイルス感染症の拡大によって生じた変化は多様であるが、こと雇用管理の観点で重要な変化として、感染防止に向けた柔軟な働き方(テレワーク、時差通勤、時差休憩)²の全国的な進展が挙げられる。三密を回避し人流を抑制する観点から、通勤をせず自宅や自宅近隣のサテライトオフィスで勤務するテレワークやリモートワーク、通勤時の混雑を緩和する時差通勤、休憩時間の一斉取得による三密の回避のための時差休憩等の取組が各社で行われた。

テレワークやリモートワークといった「場所を選ばない働き方(働く場所の柔軟化)」については、近年の働き方改革やワーク・ライフ・バランスの向上、多様な働き方の実現等の理由から導入している企業は多くみられたが、これまででは「基本は毎日職場に出勤して就業する働き方の中で、一部在宅で仕事をする」「直行直帰時や外出・出張時に移動先(サテライトオフィスや支店等)で就業する」といった活用方法が一般的であり、週 5 日全てテレワーク、すなわち「出社を前提としない働き方」は決して一般的ではなかった。しかし、一回目の緊急事態宣言³時に政府から「人と人の接触を徹底的に低減」するため、出勤者の 4 割減少やテレワーク等の活用が求められた⁴ことを契機に、対応が可能な企業については一斉にテレワークが実施された。一回目の緊急事態宣言終了後も、感染状況が拡大すると、テレワークの推奨が要請されている。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴うテレワークの特徴として、①長期にわたって出社、移動しないで就業していること②同時にテレワークをしている人数が多く、テレワークをしている従業員同士が職場で

¹ 2021 年 4 月 25 日から同年 6 月 20 日まで。その後、同年 7 月 12 日から 9 月 30 日までも緊急事態宣言が発令されたため、本事業の初期は緊急事態宣言下での遂行が中心となった。

² 新型コロナウイルスに関する Q&A(企業の方向け) 2 感染防止に向けた柔軟な働き方(テレワーク、時差通勤、時差休憩)
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryou/dengue_fever_qa_00007.html

³ 2020 年 4 月 7 日から同年 5 月 25 日まで(東京都)。

⁴ 新型コロナウイルス感染症対策本部決定「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」(令和 2 年 3 月 28 日、同年 4 月 7 日改正)
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/kihon_h\(4.7\).pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/kihon_h(4.7).pdf)

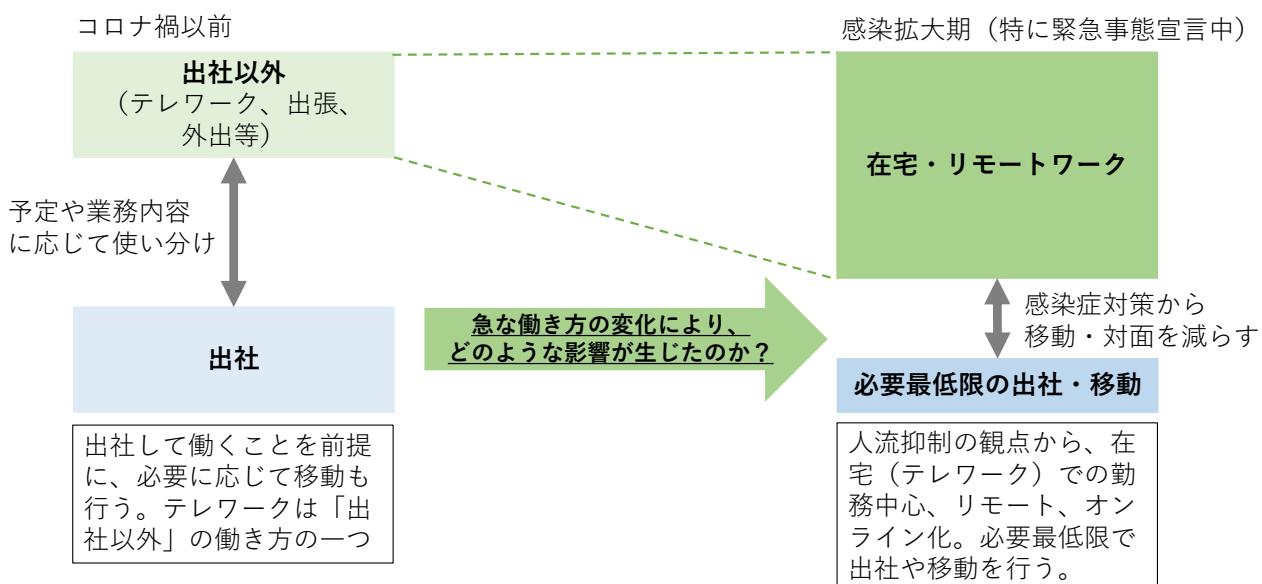
対面せずにコミュニケーションをしていることの二点が挙げられる。

一点目については、既に述べた点とも重複するが、これまでのテレワークは「一週間のうち一日程度」「出張中のみ」「月に数回まで」といった、事業場に出社することを基本・前提とした働き方の中で部分的に事業場以外の場所で就業することが一般的だった。そのため、働いている毎日の中でテレワークは限定的な時間であることが多く、あらかじめ決めた作業や事業場外の場所で実施できる作業をテレワークで行なうことが中心だった。しかし、今回のテレワークの推奨では人流を避けて出社を抑制するため、一週間一度も出社しない、一月以上一度も出社しないといった、「事業場に出社しないで業務を継続する」ことが必要になり、その経験をする労働者が急に増えた。そのため、個人作業以外のチームプレーや面談等のコミュニケーションもテレワークで実施することとなり、事業場以外の場所で実施する業務(仕事・作業・タスク)の経験を、多くの労働者が持つこととなった。

二点目については、テレワークを導入している企業においても、「従業員全員がテレワーク勤務で出社していない」という職場はそう多くはなかったであろう。日々の事業遂行の中で部分的に利用されるのみでなく一日の中で利用している人数も限定的である、それがこれまでのテレワークの一般的な活用シーンであった。事業場に大半の従業員は出社しており、外出や出張のメンバーがいて、何人かはテレワークをしていたり、休暇を取得していたりする。しかし基本は全員が事業場に出社する働き方であり、誰かが事業場にいることが前提のため、会議等のコミュニケーションは対面で全員出社している時間に設定し全員が出社して参加する運用が一般的であったし、従業員がお互いの顔を見て働く、互いの繁忙状況や仕事の進み具合を「見ながら」仕事をする、ということが当たり前の状態となっていた。これらの基本的な働き方やコミュニケーション、チームワークのあり方もコロナ禍でのテレワークは変えた。ある程度まとまった期間、チーム全員が出社しない働き方をすることで、コミュニケーションがリアルからオンラインへ移行した他、同時に物理的な意味で「相互に見えにくく」なった。

新型コロナウイルス感染症拡大を契機としたテレワーク・出社制限はこれまでにない、大きな働き方変革への挑戦となった。対応した企業では、企業側も従業員側もテレワーク、ひいては「出社しない働き方」「全員が同時に出社しない働き方」に急遽切り替えて就業継続する中で、毎日出社せずに就業することのメリット、デメリットを実感した。テレワークが可能な業務と不可能な業務、向いている業務と向いていない業務の評価を実際にテレワークで働いてみることで体感を持って判断できるようになった。

図表 3-1 コロナ禍以前と感染拡大中の働き方の変化の整理



(出所)三菱総合研究所にて作成

2021年6月の事業開始当初までに、これらの一斉のテレワークや出社制限から従来の毎日出社する働き方への回帰も見られたが、大都市部を中心に足元の感染状況を考慮して完全には従前の働き方に戻っていない企業も一定数存在した。また、感染症の収束までの過程を考慮すると、短期間で従来の働き方に完全に戻る可能性も低かった。感染症対応以外の視点では、通勤時間や移動時間短縮による生産性向上や柔軟な働き方による採用力の向上、多様な働き方の実現による両立支援・就業継続支援等の長期的な効用も期待できる。これらの点を総合的に勘案すると、今後も「全員が事業場に集まらない働き方」の継続・移行は一定期間継続すると考えられることから、移行に伴う働く現場での変化や新たに生じた課題、各社の取組を把握し、今後取り組む企業への参考情報や行政として支援すべきことを整理すべきであるとの観点から、「出社しない働き方」を対象とすべきコロナ禍での変化と整理することとなった。

3.1.2 職種や職位による変化と課題への着目

3.1.1で「出社しない働き方」を本調査研究の主眼とすることは述べたとおりであるが、新型コロナウイルス感染症拡大を契機とするテレワークやリモートワークの導入状況については既存の調査研究が複数存在⁵し、継続的な調査も開始されていた。既存調査の結果も整理した上で、本調査で新たに把握すべき調査事項として、①非事業部門に着目した働き方の変化②管理職に着目した働き方や雇用管理の変化の二点が指摘された。

一点目について、既存の調査ではテレワークの業種別実施率や職種別の実施率等、業種や職種、企業規模等に着目したテレワークの実施状況について調査分析がなされており、医療福祉やサービス業

⁵ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」、公益財団法人日本生産性本部「働く人の意識調査」、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」等

等の接遇を伴う業種においては事業継続において出勤や対面接遇が必要なことから実施率が低い傾向にあることが指摘されていた。一方で、このような「実施が難しい業種、職場」と指摘される企業においても、人事・総務・経理等の事務職、いわゆる「コーポレート部門」といわれる部門で勤務する従業員がおり、こういった事務系ホワイトカラー職については業種や企業規模を問わず、広く出社しない働き方への移行が可能なのではないか、との指摘があった。そこで今回、業種を問わず広く企業内の「非事業部門」に所属する従業員についてコロナ前と一度目の緊急事態宣言中、2021年現在の働き方の変化を調査することで、企業経営に必要なコーポレート部門におけるテレワークの実施可能性と、事務系ホワイトカラー職の働き方の変化及び課題の実態把握を行うことで、新たな雇用政策上の示唆を得ることを期待することとなった。

二点目については、感染症対策でテレワークや出社抑制等従前の働き方とは異なる就業が継続することによる、管理職層(特に課長級等の中間管理職層)の業務の変化について検討会で指摘があった。自身が人事評価の対象とする課員(チームメンバー、部下)が出社せず業務遂行し、コミュニケーションがオンライン化する中で、労務管理や日々の業務指示、成果に対する評価、ひいては人事考課を行う立場である管理職の職務は質・量共に変化するだけでなく負担が増している。ミドルマネジメント層として雇用管理において重要な役割を果たし、企業内では中核人材、将来の幹部層として職責を担う彼らの働き方の変化に着目し実態を捉えることが、今後の「出社しない働き方」の進展及び今後の雇用管理の在り方について重要な示唆を得ることが期待できると考え、管理職層に着目した調査を実施することになった。

3.1.3 求める人材像の変化への着目

これまでに述べた点とはやや異なる視点として、新型コロナウイルス感染症拡大の中で、企業側が求める人材像に変化が生じているのか、という点についても関心が寄せられた。対面での接遇を伴うサービス業、卸売・小売業、医療福祉などのいくつかの業種では、コロナ禍での事業継続のためにサービス提供体制や行動様式を変化させている。実際に日々の業務内容や仕事の進め方が変わる中で、従業員に求める能力要件に変化が生じているのではないか、との指摘があった。また、前述した感染症対策としての出社制限やテレワーク等の「出社しない働き方」の継続により、企業側が従業員に期待する能力や求める人物像に変化は生じているのか、ないし今後そのような働き方を継続する中で変化が生じる可能性があるのか、の把握も重要であるとの指摘があった。これら、求める人物像の変化は今後の外部労働市場政策を考えていく点で重要な視点であることから、主にヒアリング調査において「求める人材像の変化」について情報収集を行うこととなった。

4. 労働者へのアンケート調査の実施について

4.1 実施目的

新型コロナウイルス感染症によってもたらされた、出社やテレワーク・在宅勤務等の状況、業務の進め方の顕著な変化や、それらにより新しく生じた課題等について把握することを目的に、労働者へのオンラインモニターアンケート調査を実施した。

4.2 調査方法と対象

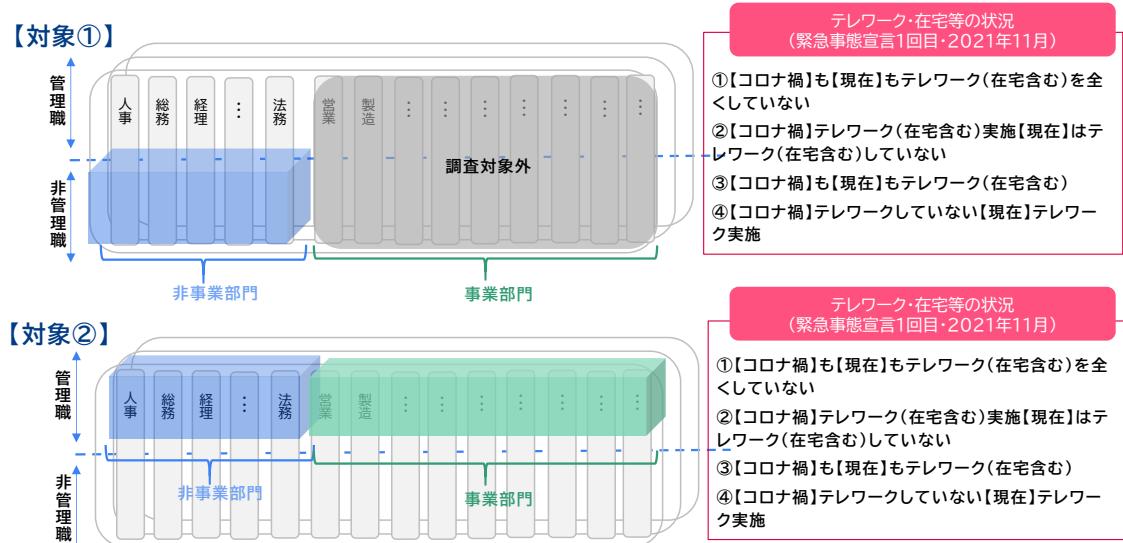
4.2.1 調査対象者

調査対象は、以下の二つの対象とした。

対象その①【非事業部門・非管理職】：コロナ禍及び現在の管理部門等多くの企業に存在し、社内の勤務が中心と考えられる非事業部門の働き方や課題等を把握するため、人事・経理・総務等の非事業部門（非管理職）を調査対象とした。

対象その②【管理職】：場所にとらわれない働き方における管理職の課題・対応を把握するため、管理職（部下あり）を調査対象とした。いわゆる部下なし管理職は除外した。

図表 4-1 調査対象イメージ



(出所)三菱総合研究所にて作成

(1) 非管理職調査(非事業部門)

非事業部門・非管理職調査においては、分析の主軸が従業上の部門(働く場所の制約等に関係)及び非管理職であることに鑑み、「雇用された正規の従業員・職員」のうち「非管理職」であり「非事業部門に従事する者」を母集団として想定した。

実査においては以下のように操作的に定義した。

- 雇用された正規の従業員・職員であり
- 「農業・林業」、「漁業」、「公務」、「分類不能」以外の産業に従事し
- 職級が「係長級」「役職なし」で
- 非事業部門に従事する者

(2) 管理職調査(事業部門・非事業部門)

管理職調査(事業部門・非事業部門)においては、分析の主軸が部下マネジメントを行う立場の管理職であることに鑑み、「雇用された正規の従業員・職員」のうち「職級が「課長代理級」以上の者」で「自分が直接評価する部下を1名以上持つ者」を母集団として想定した。

実査においては以下のように操作的に定義した。

- 雇用された正規の従業員・職員であり
- 「農業・林業」、「漁業」、「公務」、「分類不能」以外の産業に従事し
- 職級が「課長代理級」以上の者で
- 自分が直接評価する部下を1名以上持つ者
- (所属部門は問わない)

4.3 割当と回収サンプル

4.3.1 割付

企業規模により労務管理の形態は異なることが想定されるため、企業規模(300人未満、300人以上)と期間中のテレワーク実施状況を踏まえて、調査対象者を分割して割り当てた。

加えて、検討会での指摘と調査趣旨を踏まえ、コロナ禍(主に2020年4月頃)と現在(2021年11月)の働き方で対象者を整理し、割当に使用した。

なお、「テレワークや在宅勤務等」には、直行直帰の勤務や、社内サーバー(社内システム)に接続しない在宅における業務も含むこととし、テレワークまたは在宅勤務を「月1回以上」行っている場合は、「実施している」と回答いただくようにアンケートに注記を行った。

また、時点について、【コロナ禍】は、2020年4月・5月(最初の緊急事態宣言が発令された時期)、【現在】は2021年11月時点とした。

回収時の四区分は以下の整理にて、集計等を実施した。

図表 4-2 調査設計の割付区分と集計時の整理

調査設計時の割付の区分	集計・回収時の整理
①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク(在宅含む)を全くしていない	未実施型
②【コロナ禍】テレワーク(在宅含む)実施【現在】はテレワーク(在宅含む)していない	中止型
③【コロナ禍】も【現在】もテレワーク(在宅含む)	継続型
④【コロナ禍】テレワークしていない【現在】テレワーク実施	開始型

(1) 非管理職調査(非事業部門)

非管理職調査(非事業部門)については、モニター調査の回収希望割付を下表のとおり設定した。

図表 4-3 非管理職調査(非事業部門)の回収希望割付(n=2,000)

			非事業部門（非管理職）
企業規模	300人以上	①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）を全くしていない〔未実施型〕	200
		②【コロナ禍】テレワーク（在宅含む）実施【現在】はテレワーク（在宅含む）していない〔中止型〕	300
		③【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）〔継続型〕	300
		④【コロナ禍】テレワークしていない〔現在〕テレワーク実施〔開始型〕	200
	300人未満	①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）を全くしていない〔未実施型〕	200
		②【コロナ禍】テレワーク（在宅含む）実施【現在】はテレワーク（在宅含む）していない〔中止型〕	300
		③【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）〔継続型〕	300
		④【コロナ禍】テレワークしていない〔現在〕テレワーク実施〔開始型〕	200
合計			2,000

(2) 管理職調査(事業部門・非事業部門)

管理職調査(事業部門・非事業部門)については、モニター調査の回収希望割付を下表のとおり設定した。プレ調査を実施し、一部回収希望数の確保が難しいセルについては、目標数を調整した。

図表 4-4 管理職調査の回収希望割付(n=3,000)

			管理職	
			非事業部門	事業部門
企業規模	300人以上	①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）を全くしていない〔未実施型〕	150	200
		②【コロナ禍】テレワーク（在宅含む）実施【現在】はテレワーク（在宅含む）していない〔中止型〕	250	265
		③【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）〔継続型〕	250	265
		④【コロナ禍】テレワークしていない〔現在〕テレワーク実施〔開始型〕	100	20
	300人未満	①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）を全くしていない〔未実施型〕	150	200
		②【コロナ禍】テレワーク（在宅含む）実施【現在】はテレワーク（在宅含む）していない〔中止型〕	250	200
		③【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）〔継続型〕	250	300
		④【コロナ禍】テレワークしていない〔現在〕テレワーク実施〔開始型〕	100	50
合計			3,000	

4.3.2 割付に対する回収

サンプル回収が困難なセルについて、今回調査の関心の中心としてテレワーク・在宅勤務等の場所にとらわれない働き方であることから、管理職調査で一部不足した〔非事業部門〕の〔開始型〕(コロナ禍にテレワークしていない・現在テレワーク実施)について、300人未満・300人以上の両方について、それぞれ〔継続型〕(コロナ禍も現在もテレワーク(在宅含む)のサンプルを回した。なお、従業員規模・事業部門／非事業部門で割付を実施しているため、結果の分布に影響はない。

(1) 非管理職調査(非事業部門)の回収結果

回収において、スクリーニング調査は以下の分岐で実施した。

図表 4-5 スクリーニングの構造(非管理職調査)



回収数は下表のとおりであった。

図表 4-6 非管理職調査(非事業部門)の回収結果

			非事業部門（非管理職）	回収数
企業規模	300人以上	①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）を全くしていない〔未実施型〕	200	200
		②【コロナ禍】テレワーク（在宅含む）実施【現在】はテレワーク（在宅含む）していない〔中止型〕	300	300
		③【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）〔継続型〕	300	300
		④【コロナ禍】テレワークしていない【現在】テレワーク実施〔開始型〕	200	200
	300人未満	①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）を全くしていない〔未実施型〕	200	200
		②【コロナ禍】テレワーク（在宅含む）実施【現在】はテレワーク（在宅含む）していない〔中止型〕	300	300
		③【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）〔継続型〕	300	300
		④【コロナ禍】テレワークしていない【現在】テレワーク実施〔開始型〕	200	200
合計			2,000	2,000

- 勤務先の業種は、全体でみると、製造業の比率が高い。次いで、サービス業(他に分類されないもの)、情報通信業。従業員規模 299 人以下で多い業種は、情報通信業(15.4%)、サービス業(他に分類されないもの)(15.1%)、製造業(13.3%)。300 人以上で多い業種は、製造業(33.8%)、サービス業(他に分類されないもの)(11.0%)、情報通信業(10.6%)、金融業・保険業(10.5%)。
- 従業員規模について、5,000 人以上が 17.7%、1,000 人～4,999 人が 16.4%、100～299 人が 15.5%。
- 勤務先での職位・地位について、役職なしのが約 8 割を占める。
- 勤務先での所属部門・従事業務について、その他が 23.8% で最も多く、次いで、総務・庶務が 16.5%、研究開発が 15.0%。
- 回答者の性別は、男性が 55.8%、女性が 43.7%。
- 所属部署で働いている人数(正社員のみ)は、20 人以上の比率が高い。
- 回答者の居住地は、東京都が 22.8%。
- コロナ禍、現在のテレワークの実施状況別の 4 区分で見ると、下表のとおり。

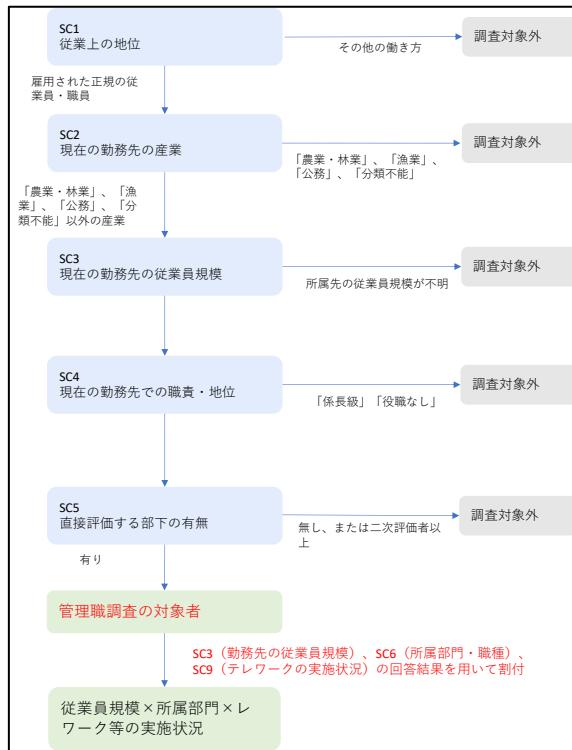
図表 4-7 調査回答者の属性(非管理職調査)

区分	非管理職 属性別の特徴 ※全体に占める比率の上位 3つ
未実施型	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 18.3%、医療、福祉 18.3%、サービス業(他に分類されないもの)14.0%。 ・従業員規模は、5~29 人が 18.3%、1,000 人~4,999 人、5,000 人以上が 14.5%。 ・従業員規模別にみると、299 人以下は、医療、福祉 21.0%、サービス業(他に分類されないもの)14.5%。300 人以上は、製造業 23.5%、医療、福祉 15.5%、サービス業(他に分類されないもの)13.5%。 ・所属部門・従事業務は、その他が 37.5%、総務・庶務が 17.5%、財務経理が 13.5%。
中止型	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 27.0%、サービス業(他に分類されないもの)12.5%、情報通信業 9.7%、建設業 9.7%。 ・従業員規模は、1,000 人~4,999 人が 18.3%、100~299 人が 16.3%、5,000 人以上が 15.3%。 ・従業員規模別にみると、299 人以下は、製造業 17.0%、サービス業(他に分類されないもの)14.0%、建設業 13.7%。300 人以上は、製造業 37.0%、金融業、保険業 12.0%、サービス業(他に分類されないもの)11.0%。 ・所属部門・従事業務は、総務・庶務が 19.0%、研究開発が 19.0%、その他が 16.2%。
継続型	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 25.3%、情報通信業 23.0%、サービス業(他に分類されないもの)13.8%。 ・従業員規模は、5,000 人以上が 22.3%、100~299 人が 17.5%、1,000 人~4,999 人が 16.7%。 ・従業員規模別にみると、299 人以下は、情報通信業 29.3%、サービス業(他に分類されないもの)17.7%。300 人以上は、製造業 39.3%、情報通信業 16.7%。 ・所属部門・従事業務は、社内情報システムが 18.2%、研究開発が 17.3%、総務・庶務が 17.2%。
開始型	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 21.0%、医療・福祉 16.5%、サービス業(他に分類されないもの)11.8%。 ・従業員規模は、5,000 人以上が 17.3%、5~29 人が 16.0%、1,000 人~4,999 人が 15.0%。 ・従業員規模別にみると、299 人以下は、医療、福祉 19.0%、サービス業(他に分類されないもの)13.5%。300 人以上は、製造業 31.0%、医療、福祉 14.0%。 ・所属部門・従事業務は、その他が 39.3%、選択肢以外の事務集中部門が 12.8%、研究開発が 11.5%。

(2) 管理職調査(非事業部門・事業部門)の回収結果

回収において、スクリーニング調査は以下の分岐で実施した。

図表 4-8 スクリーニングの構造(管理職調査)



回収数は下表のとおりであった。管理職については、テレワーク実施(在宅勤務含む)の有無の4区分のうち〔④開始型〕が予想回収数で少なめに設定していたものの、確保できず、〔③継続型〕で補完した。

図表 4-9 管理職調査の回収結果

企業規模	従業員数	調査項目	管理職		回収数	
			非事業部門	事業部門	非事業部門	事業部門
300人以上	①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）を全くしていない（未実施型）	150	200	150	200	
		250	265	250	265	
		250	265	266	265	
		100	20	84	20	
300人未満	①【コロナ禍】も【現在】もテレワーク（在宅含む）を全くしていない（未実施型）	150	200	150	200	
		250	200	250	200	
		250	300	314	300	
		100	50	36	50	
合計			3,000		3,000	

- 勤務先の業種は、全体でみると、製造業の比率が高い(29.2%)。次いで、情報通信業、卸売業・小売業(いずれも 10.9%)。事業部門と非事業部門の業種別の比率はほぼ同じ。
- 従業員規模について、100~299 人が 22.5%、1,000 人~4,999 人が 16.8%、5,000 人以上が 16.9%。事業部門と非事業部門の従業員規模の比率はほぼ同じ。従業員規模 299 人以下で多い業種は、製造業(22.2%)、卸売業・小売業(13.0%)、情報通信業(12.1%)。300 人以上で多い業種は、製造業(36.3%)、金融業、保険業(10.7%)。
- 職位・地位については、課長級が約 5 割、部長級が約 3 割、部次長級が約 1 割であった。事業部門と非事業部門の職位・地位の比率はほぼ同じ。
- 事業部門の所属部門・従事業務は、営業(営業・マーケティング等顧客獲得・販売のための部門)が 46.5%、その他が 20.9%、生産(自社の商品・商材を生産・製造する部門)が 20.0%、販売・接客(店舗に来た顧客に商品やサービスを販売・提供する部門)が 8.5%、ロジスティクス(調達・在庫管理・物流等顧客への商品提供を支援する部門)が 4.2%。
- 非事業部門の所属部門・従事業務は、総務・庶務 15.1%、研究開発 14.1%、財務経理 13.5%、人事労務 13.1%。
- 回答者の性別は、男性が 89.2%、女性が 10.4%、その他が 0.3%。
- 回答者の居住地は、東京都が 22.1%。
- 所属部署で働いている人数(正社員のみ)は、20 人以上が 31.2%。5 人以上 10 人未満が 25.7%、5 人未満が 18.6%。
- コロナ禍、現在のテレワークの実施状況別の 4 区分で見ると、下表のとおり。

図表 4-10 調査回答者の属性(管理職調査)

区分	管理職 属性別の特徴 ※全体に占める比率が大きいもの
未実施型	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 29.1%、卸売業・小売業 11.9%、医療、福祉 11.1%。 ・従業員規模は、100～299 人が 18.0%、1,000 人～4,999 人が 16.6%、5,000 人以上が 13.3%。 ・従業員規模別にみると、299 人以下は、製造業 24.3%、医療、福祉 14.9%。300 人以上は、製造業 34.0%、卸売業、小売業 10.9%、金融業、保険業 10.6%。 ・事業部門の所属部門・従事業務は、営業^{※1}35.5%、生産^{※2}26.3%。非事業部門の所属部門・従事業務は、総務・庶務が 20.0%、その他が 19.7%。
中止型	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 30.5%、卸売業・小売業 10.3%、建設業 9.1%。 ・従業員規模は、100～299 人が 22.5%、1,000 人～4,999 人が 18.9%、5,000 人以上が 14.0%。 ・従業員規模別にみると、299 人以下は、製造業 24.7%、卸売業、小売業 12.4%。300 人以上は、製造業 35.5%、金融業、保険業 11.8%。 ・事業部門の所属部門・従事業務は、営業 57.4%、生産 15.5%。非事業部門の所属部門・従事業務は、総務・庶務が 16.4%、人事労務が 15.4%、研究開発が 14.8%。
継続型	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 28.5%、情報通信業 17.6%、卸売業・小売業 11.3%、サービス業(他に分類されないもの)10.3%。 ・従業員規模は、100～299 人が 26.4%、1,000 人～4,999 人が 15.8%、5,000 人以上が 21.0%。 ・従業員規模別にみると、299 人以下は、製造業 19.4%、情報通信業 18.7%。300 人以上は、製造業 39.0%、情報通信業 16.2%。 ・事業部門の所属部門・従事業務は、営業 47.3%、生産 19.3%。非事業部門の所属部門・従事業務は、研究開発が 16.4%、財務経理が 16.2%。
開始型	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業 27.9%、情報通信業 13.2%、金融業・保険業 8.9%。 ・従業員規模は、100～299 人が 15.8%、1,000 人～4,999 人が 13.7%、5,000 人以上が 20.5%。 ・従業員規模別にみると、299 人以下は、製造業 20.9%、卸売業、小売業 12.8%。300 人以上は、製造業 33.7%、情報通信業 15.4%、金融業、保険業 14.4%。 ・事業部門の所属部門・従事業務は、営業 30.0%、生産 20.0%。非事業部門の所属部門・従事業務は、総務・庶務、その他が 15.0%、人事労務が 14.2%。

※1:営業:営業・マーケティング等顧客獲得・販売のための部門

※2:生産:自社の商品・商材を精算・製造する部門

4.4 集計結果

4.4.1 非管理職・非事業部門調査

(1) 出社状況(非管理職 AQ1_3.1、AQ1_3.2)

- 緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)の出社ルールについて、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」の割合が4区分の中で最も大きいのは、[未実施型](89.5%)、次いで[開始型](60.5%)。
- 2021年11月時点の出社ルールについて、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」の割合が4区分の中で最も大きいのは、[未実施型](91.3%)、次いで[中止型](78.0%)。
- [継続型]では、「基本全員テレワーク」が32.5%から21.3%に減少し、「基本毎日出社」も19.0%から12.3%に減少。出社かテレワークを選択することができる比率が伸びている傾向がみられる。
- 従業員規模別の2時点の出社ルールの傾向はほぼ同じであった(小規模の方が基本出社の割合が若干高い)。

図表 4-11 テレワーク実施類型別の出社ルール

区分	出社ルール(複数選択)
未実施型	【2020 年 4・5 月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 89.5%
	【2021 年 11 月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 91.3%
中止型	【2020 年 4・5 月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 31.2% ・「テレワークの日数制限が設定されている」が 18.2%
	【2021 年 11 月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 78.0%
継続型	【2020 年 4・5 月】 ・「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 32.5% ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 19.0%
	【2021 年 11 月】 ・「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 21.3% ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 12.3%
開始型	【2020 年 4・5 月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 60.5%
	【2021 年 11 月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 53.0% ・「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 17.5%

※調査において、月に 1 回以上のテレワークまたは在宅勤務を「テレワーク(在宅勤務を含む)実施」と設定した。

(2) 制度・環境・IT ツール等の変化(非管理職 AQ2_1~3)

- 最初の緊急事態宣言発令前(2020 年 1 月頃まで)、緊急事態宣言発令時(2020 年 4・5 月)の従業員規模別の柔軟な働き方を支援する制度・環境・IT ツールの導入状況(AQ2)は、300 人以上の規模の方が導入率が高い。
 - 最初の緊急事態宣言発令前(2020 年 1 月頃まで)から緊急事態宣言発令時(2020 年 4・5 月)の変化について、299 人以下において、「あてはまるものがない」の割合は、46.2%から 38.6%に減少(2021 年 11 月は 41.1%)。特に、「テレワークや在宅勤務等事業所に出社せずに勤務ができる制度を導入(全社員対象)(20.7%→29.8%)」「オンライン会議の使用(12.6%→22.3%)」の割合が伸びている。
 - [継続型]の 3 時点の導入状況をみると、他の区分と比較してコロナ以前から高い傾向があり、コロナを機に増加し、コロナが落ち着いている時点でも使用・導入状況が維持されている。
-
- [継続型]の 3 時点の導入状況は、テレワークや在宅勤務の制度導入(全社員対象)が 30.2%→50.7%→52.8%。オンライン会議の使用が 31.2%→49.3%→51.7%となっている。電子決済システム、コミュニケーションツール等の導入の比率も高くなっている。

(3) テレワークの利用について(非管理職 AQ3~AQ8)

- [継続型]では、テレワークや在宅勤務等の利用頻度(AQ3)が週 1 日以上の比率がコロナを機に大幅に増加し、コロナが落ち着いている 2021 年 11 月時点においても週 1 日以上の利用が維持されている(47.0%→87.7%→86.5%)。
- テレワークや在宅勤務の活用状況(AQ4)について、[中止型]では、2020 年 4・5 月は、「終日の業務」が 79.8%、「数時間から半日程度の業務」が 10.5%、「メール・資料確認などごく一部の業務」が 8.8%となっている。
- テレワークや在宅勤務等をしている場所(AQ5)は、自宅がほとんどである。
- [継続型]では、テレワークや在宅勤務等を実施した場所(AQ5)は、「自宅」が最初の緊急事態宣言発令時が 95.3%、2021 年 11 月は 95.5%。
- テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由(AQ6)は、4 区分でみると、[未実施型]は、最初の緊急事態宣言発令時も 2021 年 11 月時点も「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」が 5 割以上(56.3%→54.8%)。[開始型](2020 年 4・5 月)は、制度が導入されていない(32.0%)に次いで「テレワークや在宅勤務等をしたいと思わない」が 22.0%、「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い」が 11.0%。[中止型](2021 年 11 月)は、制度が導入されていない(25.3%)に次いで「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い」が 24.7%、「会社がテレワークや在宅勤務等に消極的で利用しづらい」が 16.2%。
- テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由の従業員規模別(299 人以下、300 人以上)の変化をみると、「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」について 299 人以下が 52.8%→45.0%、300 人以上が 35.5%→29.2%。
- 直属の上司(人事考課の最初の評価者)がテレワークや在宅勤務等を「実施していない」割合(AQ7)の変化は、[中止型]で、28.7%から 76.5%に増加。

- 勤め先におけるコロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用の予定(AQ8)について、コロナ禍が収まった後、ハイブリッドも含めたテレワークや在宅勤務等が継続される比率は、[中止型]で28.0%、[継続型]で77.8%、[開始型]で35.5%。
- [継続型]では、コロナ禍が収まった後、「コロナ禍が収まっても当面の間は基本テレワークや在宅勤務等が継続される予定」が50.2%、「ハイブリッド」が27.7%、「わからない」が14.7%。
- 従業員規模別にみると、ハイブリッドも含めたテレワークや在宅勤務等が継続される比率は、299人以下で44.4%、300人以上で52.8%。
- 勤め先の制度や環境による違いを見るため、「テレワーク・在宅勤務等の制度を導入(全社員対象)」かつ「モバイルPC、タブレット等が配布されている」について見た結果、ハイブリッドも含めたテレワークや在宅勤務等が継続される比率が80.1%であった。

(4) オンライン会議の利用について(非管理職 AQ9～AQ10)

- 従業員規模別の、オンライン会議を「利用していない」割合(AQ9)は、299人以下が緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)で45.2%、2021年11月で45.1%。300人以上では28.8%→27.1%。規模の小さい企業の方がオンライン会議を利用していない割合が大きい。
- [継続型]では、「ほぼ全ての打合せ・会議で利用」の割合は、45.7%から48.0%でほぼ変化なし。
- 参加した会議(打合せ含む)のうち、オンライン会議が占める割合(AQ10)について、[継続型]では、2021年11月時点の打合せ・会議の61%以上がオンライン会議となっている割合(AQ10)は52.0%。
- [継続型]における「81～100%」の割合は、最初の緊急事態宣言発令前12.0%→最初の緊急事態宣言発令時40.7%→2021年11月時点36.5%と推移している。

(5) 業務の「出社」「オンライン」の向き・不向き(非管理職 AQ11)【継続型】

- [継続型]の業務の「出社」「オンライン」の向き・不向きについて、「出社」の方が向いている業務は「紙書類を扱う業務(稟議書や請求書、押印等)(60.3%)」「セキュリティリスクが高い業務(38.3%)」「テレワークができない社内部署(オンサイトの部署等)との打合せ等の業務(37.2%)」「現場の状況確認を伴う業務(35.2%)」「新人や中途採用者等の新しいメンバーと一緒に使う業務(32.0%)」「若手や後輩の育成業務(30.0%)」「初対面の人(採用候補者、新しい顧客等)とのコミュニケーションを伴う業務(29.5%)」。
- [中止型]では、全ての項目について、「継続型」「開始型」と比較して「出社」の方が向いている割合が大きかった(AQ11)。(特に「紙書類を扱う業務(稟議書や請求書、押印等)」「セキュリティのリスクが高い業務」「現場の状況確認を伴う業務」「テレワークができない社内部署(オンサイトの部署等)との打合せ等の業務」「上司等と相談しながら進める業務」「若手や後輩の育成業務」)。

- ここで、「出社」の方が向いている業務は、業務の「出社」「オンライン」の向き・不向きについて、回答の割合が「出社」>「どちらともいえない」かつ「出社」>「オンライン」とした。また、割合は、「行っていない」の選択肢の割合を合計値に含む割合となっている。

(6) コロナ前と現在の変化について(非管理職 AQ12～19)【継続型】

- テレワーク等によって悪化の傾向:
 - ✓ モチベーション(AQ15)は「上がった(10.8%)」より「下がった(22.7%)」が多い(他 3 区分についても同じ傾向)。「変わらない」が 66.5%。
 - ✓ 身体の不調(AQ16)は、「上がった」が 26.5%、「変わらない」が 56.8%、「下がった」が 16.7%。
- テレワーク等によって改善の傾向:
 - ✓ 1日あたりの実働時間(残業含む)(AQ14)は「変化していない」が 65.3%で最も多いものの、増加(13.7%)よりは減少(21.0%)が多い。
 - ✓ 業務や作業の能率・効率(AQ16)は、「下がった(16.3%)」より「上がった(24.3%)」が多い。「変わらない」が最も多い。
 - ✓ 自己スキルを高める意欲(AQ19)は、「上がった」が 20.0%、「変わらない」が 66.0%、「下がった」が 14.0%。
- 変わらない傾向:
 - ✓ アイデアや企画の質、仕事への責任感や成果への意識(AQ16)は「変わらない」が 7 割以上。
 - ✓ 業務全体のスピード感の変化(AQ17)は、「変わらない」が 66.0%。(他 3 区分では、上がった<下がった)
 - ✓ ロイヤルティ(忠誠心)(AQ18)は、「変わらない」が 74.2%。(4 区分とも、上がった<下がったの傾向。)
- 仕事に関連するストレス(AQ16)は、「上がった」が 25.2%、「変わらない」が 52.7%、「下がった」が 22.2%。

(7) メリット・課題と対応(非管理職 AQ20～21)【継続型】

- テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合のメリット(AQ20)について、「移動時間が減る(58.2%)」「ワーク・ライフ・バランスが向上する(48.3%)」「業務に集中でき、仕事の効率が向上する(30.2%)」の割合が大きい。
- テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合の重要だと思うこと(AQ21)について、4割以上の回答は、「作業専用スペースの確保、整備」「デスク、椅子、ネットワークなどの作業環境」「モバイル PC・タブレット等の ICT 環境の整備」「情報セキュリティ対策」「オンライン会議ツールの導入や活用」「紙書類等の電子化等」であり、環境整備の必要性が挙げられた。
- 上記、重要な取組のうち、既に取り組まれているもの(AQ21)(3割以上)は、「モバイル PC・タブレット等の ICT 環境の整備」「オンライン会議ツールの導入や活用」「情報セキュリティ対策」であった。
- 「モバイル PC・タブレット等の ICT 環境の整備」「オンライン会議ツールの導入や活用」「情報セキュリティ対策」について、299人以下の企業の取り組んでいる割合はそれぞれ、32.0%、27.0%、27.7%。

(8) 今後の希望について(非管理職 AQ22、23)

- 理想的な出社ルール(AQ22)について、[継続型]以外の 3 区分では、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」の割合が最も大きい([未実施型]では 70.3%)。
- [継続型]では、「テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)」が 20.3%。「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 12.3%。
- 理想的な出社頻度(AQ23)について、[継続型]以外の 3 区分では、「毎日出社」の割合が最も大きい([未実施型]では 57.3%)。
- [継続型]では、「週に2-3 日程度」が 31.0%、「週に1日程度」が 17.8%。

- 4 区分のテレワーク実施類型別の理想の出社ルールは、下表のとおりである。

図表 4-12 テレワーク実施類型別の理想の出社ルール

区分	理想の出社ルール(複数選択)
未実施型	・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 70.3%
中止型	・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 36.7% ・「時差出勤や時短勤務」が 15.2%
継続型	・「出社かテレワークは完全に自由」が 20.3% ・「テレワークの日数制限」が 14.3% ・「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 14.2% ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 12.3%
開始型	・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 34.5% ・「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 15.0%

- [継続型]について、従業員規模別にみると、299 人以下も 300 人以上も「テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)」の割合が最も大きい。2 番目に多いのは、299 人以下は「テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、テレワークの日数制限が設定されている」、300 人以上は「テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、社外または出社しないといけない予定のある社員は出社する」。
- 理想的で最適な出社頻度について、[継続型]の回答者では、「週に 2-3 日程度」が 31.0%、「週に 1 日程度」が 17.8%('毎日出社'は 7.2%)。

4.4.2 管理職(非事業部門・事業部門)調査

(1) 出社状況(管理職 BQ1_3、BQ14)

- 緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)の出社ルールについて、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」の割合が4区分の中で最も大きいのは、[未実施型](85.9%)、次いで[開始型](57.4%)。
- 2021年11月時点の出社ルールについて、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」の割合が4区分の中で最も大きいのは、[未実施型](87.7%)、次いで[中止型](72.4%)。
- 「継続型」では、基本全員テレワークが25.3%から15.0%に減少し、基本毎日出社も21.0%から15.4%に減少。出社かテレワークを選択することができる比率が伸びている傾向がみられる。
- 従業員規模別の2時点の出社ルールの傾向はほぼ同じであった(小規模の方が基本出社の割合が若干高い)。

図表 4-13 テレワーク類型別の出社ルール(管理職本人)

区分	回答者(管理者)の出社ルール(複数選択)
未実施型	【2020年4・5月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が85.9% 【2021年11月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が87.7%
中止型	【2020年4・5月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が36.6%、「時差出勤や時短勤務」が15.9% 【2021年11月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が72.4%
継続型	【2020年4・5月】 ・「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が25.3%、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が21.0% 【2021年11月】 ・「社外または出社しないといけない予定のある社員は出社」が20.1%、「出社かテレワークかは完全に自由」「テレワークの日数制限がある」が15.5%、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が15.4%、「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が15.0%
開始型	【2020年4・5月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が57.4% 【2021年11月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が47.4%、「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が18.4%

- 管理職自身(BQ1_3)とその部下の出社ルール(BQ14)を比較したところ、大きくは変わらない。

図表 4-14 テレワーク類型別の出社ルール(自身の部下)

区分	部下の出社ルール(複数選択)
未実施型	【2020年4・5月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 82.3% 【2021年11月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 84.3%
中止型	【2020年4・5月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 31.9%、「日数制限」が 15.4%、 「時差出勤や時短勤務」が 15.0% 【2021年11月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 62.7%
継続型	【2020年4・5月】 ・「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 26.6%、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 22.2%、「社外または出社しないといけない予定のある社員は出社」が 15.3% 【2021年11月】 ・「社外または出社しないといけない予定のある社員は出社」が 18.4%、「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 16.0%、「出社かテレワークかは完全に自由」16.5%、「テレワークの日数制限がある」が 15.7%、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 13.9%
開始型	【2020年4・5月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 48.9% 【2021年11月】 ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 37.4%、「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 20.5%

※調査において、月に 1 回以上のテレワークまたは在宅勤務を「テレワーク(在宅勤務を含む)実施」と設定した。

(2) 制度・環境・ITツール等の変化(管理職 BQ2_1~3)

- 最初の緊急事態宣言発令前(2020年1月頃まで)、緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)の従業員規模別の柔軟な働き方を支援する制度・環境・ITツールの導入状況は、300人以上の規模の方が導入率は高い。
- 299人以下において、「あてはまるものがない」の割合は、26.9%から20.9%に減少(2021年11月は20.7%)。特に、「テレワークや在宅勤務等事業所に出社せずに勤務ができる制度を導入(全社員対象)(20.8%→31.2%)」「オンライン会議の使用(22.5%→37.4%)」の割合が伸びている。
- [継続型]の3時点の導入状況をみると、他の区分と比較してコロナ以前から高い傾向があり、コロナを機に増加し、コロナが落ち着いている時点でも使用・導入状況が維持されている。
- [継続型]では、2021年11月のテレワーク制度(全員対象)導入が49.1%、オンライン会議の使用が58.3%。
- [未実施型]では、2021年11月のテレワーク制度(全員対象)導入が18.3%、オンライン会議の使用が30.9%。
- 非事業部門・事業部門の差はほとんどない。

(3) テレワークの利用について(管理職 BQ3~BQ8、BQ15・16)

【管理職(回答者)自身】

- [継続型]では、テレワークや在宅勤務の制度導入や機器の導入が進み、テレワークや在宅勤務等の利用頻度(BQ3)が週1日以上の比率がコロナを機に大幅に増加し、コロナが落ち着いている2021年11月時点においても週1日以上の利用が維持されている(最初の緊急事態宣言前44.5%→最初の緊急事態宣言発令時87.5%→2021年11月84.9%)。
- テレワークや在宅勤務の活用状況(BQ4)について、[継続型]では、2021年11月時点で、「終日の業務」が83.3%、「数時間から半日程度の業務」が12.4%、「メール・資料確認などごく一部の業務」が4.0%。緊急事態宣言1回目の発令時の活用状況の比率とほぼ同じである。
- テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由(BQ5)は、4区分でみると、[未実施型]は、緊急事態宣言発令時も2021年11月時点も「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」が5割程度で最も多い。[中止型]は、「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い(30.2%)」に次いで「制度が導入されていない」が19.2%。[開始型]は、制度が導入されていないに次いで「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い」が18.4%。
- テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由の従業員規模別(299人以下、300人以上)の変化をみると、299人以下で制度導入の割合が300人以上と比較して低いものの、コロナを機に制度導入が進んでいる傾向がみられる。「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」が299人以下では59.9%(2020年4・5月)→41.0%(2021年11月)、300人以上では34.1%→23.7%。
- テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由を事業部門・非事業部門別でみると、「所属部署、業務内容等によりテレワークや在宅勤務等の対象となっていない」の割合が事業部門の方がやや大きい。事業部門では16.8%(2020年4・5月)→20.5%(2021年11月)、非

事業部門では 11.2%→16.0%。

- 直属の上司(人事考課の最初の評価者)(BQ6)は、勤め先でテレワークや在宅勤務等を「実施していない割合」(2021年11月)は、[中止型]で 71.5%。
- コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用(BQ7)について、コロナ禍が収まった後、ハイブリッドも含めたテレワークや在宅勤務等が継続される比率は、[継続型]で 85.9%、[開始型]で 54.7%。

【部下】

- 部下のテレワークの活用状況(BQ15)は、[継続型]において、最初の緊急事態宣言前→最初の緊急事態宣言発令時→2021年11月時点を見ると、「部下はテレワークを全く活用していない」の比率が 43.6%→5.2%→4.4%となっている。
- 事業部門・非事業部門で見ると、「部下はテレワークを全く活用していない」の比率は、事業部門で 53.4%→27.0%→35.7%、非事業部門で 54.1%→23.3%→33.5%。
- テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由(BQ16)は、4 区分でみると、[未実施型]は、最初の緊急事態宣言発令時も 2021年11月時点も「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」が 57.0%、55.4%で最も多い。[開始型]は、最初の緊急事態宣言発令時について、制度が導入されていない(34.8%)に次いで「わからない」が 29.3%、[中止型]は、「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い(33.0%)」に次いで「所属部署、業務内容等によりテレワーク対象となっていない」が 17.7%。[継続型]は、「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い(37.6%)」が最も多い。

(4) オンライン会議の利用について(管理職 BQ8～BQ9)

- 2021年11月時点の、社外とのミーティングにおける「オンラインは活用していない」の割合(BQ8)は、[継続型]で6.2%、[中止型]で18.2%、[開始型]で23.7%、[未実施型]で41.6%。
- 従業員規模別の、緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)、2021年11月の参加した打合せ・会議のうちオンライン会議が占める割合(BQ9)「0%」は、299人以下で22.9%、23.3%、300人以上で11.8%、13.3%。規模の小さい企業の方がオンライン会議を利用していない割合が大きい。コロナを機に、オンライン会議を使用する割合が大きくなり、導入した企業においては現在も利用を継続している。
- [継続型]では、2021年11月時点の打合せ・会議の61%以上がオンライン会議となっている割合は51.7%。
- [継続型]で、最初の緊急事態宣言前→最初の緊急事態宣言発令時→2021年11月時点で見ると、「オンライン会議の利用0%」が41.7%→5.6%→3.8%と推移している。「81～100%」の割合は、6.6%→36.4%→28.0%。
- [未実施型]では、「オンライン会議の利用0%」が63.3%→44.9%→41.6%と推移している。

- 部下とのミーティングにおけるオンライン会議の活用状況(BQ8)は、4区分で見ると下表のとおりである。

図表 4-15 テレワーク実施類型別のオンライン会議活用状況

区分	オンライン会議の活用状況(部下とのミーティング)
未実施型	<p>【2020年4・5月】 ・「オンラインは活用していない」が53.4%</p> <p>【2021年11月】 ・「オンラインは活用していない」が53.4%</p>
中止型	<p>【2020年4・5月】 ・「対面とオンラインが同じぐらい」が19.2%、「オンラインは活用していない」が18.7%</p> <p>【2021年11月】 ・「ほとんど対面」が30.8%、「オンラインは活用していない」が25.9%。</p>
継続型	<p>【2020年4・5月】 ・「ほとんどオンライン」が31.9%、「オンラインの方が多い」が22.4%</p> <p>【2021年11月】 ・「ほとんどオンライン」が24.4%、「同じぐらい」が22.0%、「オンラインの方が多い」が21.7%</p>
開始型	<p>【2020年4・5月】 ・「オンラインは活用していない」が28.9%、「ほとんどオンライン」が24.2%</p> <p>【2021年11月】 ・「オンラインは活用していない」が26.8%、「ほとんどオンライン」が25.3%</p>

(5) コロナ前と現在の変化について(管理職 BQ10～12、BQ17)【継続型】

- テレワーク等によって悪化の傾向:
 - ✓ 1日あたりの実働時間(残業含む)(BQ10)は「変化していない」が 59.9%で最も多いものの、増加の方が減少より多い。
 - ✓ モチベーション(BQ11)は「上がった」より「下がった」が多いが、他 3 区分についても同じ傾向。
 - ✓ 仕事に関するストレス(BQ12)は、「上がった」が 29.8%、「変わらない」が 51.3%、「下がった」が 19.0%。
 - ✓ 身体の不調(BQ12)は、「上がった」が 30.7%、「下がった」が 13.4%。「変わらない」が 56.0%。
- テレワーク等によって改善の傾向:
 - ✓ 業務や作業の能率・効率(BQ12)は、「下がった(22.0%)」より「上がった(26.6%)」が多い。
- どちらともいえない:
 - ✓ アイデアや企画の質(BQ12)、仕事への責任感や成果への意識(BQ12)は「変わらない」が 65%前後。
- 4 区分とも、対面以外の、コミュニケーションの時間(BQ17)が増加している。
- 「オンラインツールや電話でのコミュニケーションの時間」「メールの時間」「チャットなどの同時性の高いテキストコミュニケーションの時間」は、「変わらない」が最も多いが、次いで増加の比率が大きい。

(6) コロナ前より高いレベルが求められる管理職スキル(管理職 BQ19)【継続型】

- より高いレベルが求められる管理職スキルは、「部下の状況を把握する(51.5%)」「部下とコミュニケーションの機会を設ける(46.6%)」「部下に明確な指示(目的・質・期限設定等)を行う(41.3%)」「部下の自律性を促す(32.7%)」が上位 4 つとなっており、部下に関するものが多い。
 - ✓ 300 人以上の企業において、「部下とコミュニケーションの機会を設ける」の割合が、299 人以下より大きい。

(7) マネジメント負荷の増減について(管理職 BQ21)【継続型】

- 量的負荷について
 - ✓ コロナ前と 2021 年 11 月時点のマネジメントの量的負荷の増減について、負荷の増加傾向がみられたのは、計画立案(22.2%)、進捗管理(31.1%)、部下の育成(23.1%)、部下のモチベーションづけ(34.4%)、チームビルディング(25.9%)、組織運営の方向性の提示等(22.4%)、観察(20.4%)。
 - 心理的負荷について
 - ✓ コロナ前と 2021 年 11 月時点のマネジメントの心理的負荷の増減について、負荷の増加傾向がみられたのは、計画立案(22.2%)、人員配置(20.0%)、進捗管理(28.6%)、部下の育成(29.0%)、部下のモチベーションづけ(36.2%)、チームビルディング(29.7%)、組織運営の方向性の提示等(22.6%)、観察(24.7%)、面談時の評価(19.9%)。
- ※カッコ内は「増えた」「やや増えた」の割合の合計値

- [継続型]のマネジメントの項目ごとの量的負荷・心理的負荷のコロナ前と 2021 年 11 月時点を比較した変化(負荷が「増えた」「やや増えた」の割合の合計値)は下表のとおりである。

図表 4-16 マネジメント項目ごとの量的負荷・心理的負荷
(コロナ前と 2021 年 11 月時点を比較して「増えた」割合)

		量的負荷 (「増えた」「やや増えた」の比率)	心理的負荷 (「増えた」「やや増えた」の比率)
業務管理	計画立案	22%	22%
	人員配置	17%	20%
	予算管理	13%	17%
	進捗管理	31%	29%
部下の人材育成・管理	部下の育成	23%	29%
	部下のモチベーションづけ	34%	36%
	チームビルディング	26%	30%
経営層(上司)と一般社員の橋渡し	組織運営の方向性の提示等	22%	23%
評価	観察	20%	25%
	面談時等の評価	17%	20%
採用	選考	9%	11%
	面談	11%	12%
	新規採用者への対応	9%	10%

(8) マネジメントのアウトプットに対する自己評価(管理職 BQ24)【継続型】

- [継続型]のマネジメントのアウトプットに対する自己評価
 - ✓ 全ての項目に対して、コロナ前では「高い(「やや高い」を含む)」の方が「低い(「やや低い」を含む)」評価より高かったのに対して、2021年11月時点の評価は、「組織の一体感」「人材の成長曲線」「組織の創造性」の項目について、「高い」<「低い」に変化。
 - ✓ 「組織の士気」は、「高い(「やや高い」を含む)」の方が「低い(「やや低い」を含む)」評価より高かったのに対して、同じぐらいに変化。

図表 4-17 マネジメントのアウトプットに対する管理職の自己評価

(上段:コロナ前、下段:2021年11月時点、%)

	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	コロナ前は管理職ではない
① 組織の生産性	3.0	21.8	60.6	10.6	2.4	1.6
	2.1	22.5	56.4	16.0	3.0	0.0
② 組織の創造性	1.8	17.7	61.6	14.1	3.1	1.6
	2.2	17.7	60.8	15.9	3.4	0.0
③ 組織の士気	2.4	20.7	61.3	11.2	2.9	1.6
	2.1	18.5	58.6	17.5	3.3	0.0
④ 組織の一体感	2.6	23.8	54.1	14.1	3.8	1.6
	2.2	18.9	52.8	21.1	5.1	0.0
⑤ 人材の成長曲線	1.7	18.6	62.8	12.2	3.1	1.6
	1.8	16.0	62.1	16.4	3.7	0.0

(9) メリット・課題と対応(管理職 BQ20・22・23)【継続型】

- テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合のメリット(BQ20)
 - ✓ 「部下のワーク・ライフ・バランスの改善(50.2%)」「自身のワーク・ライフ・バランスの改善(40.5%)」「無駄な業務の削減(35.1%)」の割合が大きい。
- マネジメント課題への対応状況(BQ22)
 - ✓ 「どちらともいえない」が最も多い。「対応できていない」「どちらかといえば対応できていない」の割合が比較的高い項目(20%以上)は、「部下の人材育成・モチベーションづけ」「チームの一体感の醸成」「他部署との情報共有、連携」。
 - ✓ 「対応できている」と「対応できていない」を比較すると、「対応できている」の比率が大きい。
- 実施している取組・実施予定の取組(BQ23-1)
 - ✓ 「1on1 ミーティングの実施(42.4%)」「1日又は1週間単位でチームのミーティングの定例開催(37.3%)」「コミュニケーションツール(ソフト)の導入(30.0%)」の割合が大きい。「特になし」が 18.3%。
 - ✓ 従業員規模別では、299 人以下より 300 人以上の実施割合が大きい。
- 効果的な取組(BQ23-2)
 - ✓ 効果的だった取組は、「1on1 ミーティングの実施」が 27.9%、「1日又は1週間単位でチームのミーティングの定例開催」が 22.9%、「コミュニケーションツール(ソフト)の導入」が 20.3%。「特になし」が 23.7%。
 - ✓ 従業員規模別では、299 人以下より 300 人以上の効果的である割合が大きい。

図表 4-18 マネジメント上の課題への対応状況

	「対応できている」	「対応できていない」
【業務管理】部下の業務の進捗管理(部下の時間の使い方の管理など)	38%	16%
【業務管理】意思決定のスピードの維持・向上	39%	13%
【リスク管理】業務のリスク管理(業務指示や指導のタイムラグ、有事発生時の対応)	35%	15%
【労務管理】部下の勤怠管理、健康状態の把握	38%	17%
【育成】部下の人材育成・モチベーションづけ	31%	20%
【評価】個々人の業績の評価	36%	14%
【コミュニケーション】上司と部下のコミュニケーション	35%	19%
【コミュニケーション】部下同士、部署内のコミュニケーション、情報共有	34%	18%
【コミュニケーション】チームの一体感の醸成	28%	23%
【コミュニケーション】他部署との情報共有、連携	30%	20%
【コミュニケーション】業務の性質によるテレワークの可否等での部署内の不公平感、疎外感	27%	16%

「対応できている」:「どちらかといえば対応できている」を含む

「対応できていない」:「どちらかといえば対応できていない」を含む

(10) 今後の希望について(管理職 BQ13、BQ25)

- 理想的な出社ルールについて(管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントの観点から(BQ25)
 - ✓ 将来的に、[継続型]はテレワークや在宅を組み合わせた働き方を、[未実施型][中止型][開始型]は基本毎日出社する働き方の希望が最も多い。[未実施型]では「基本毎日出社する」が73.9%。
 - ✓ [継続型]で「基本毎日出社する」が16.6%、「テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、テレワークの日数制限が設定されている」が15.7%、「テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)」が14.1%。
 - ✓ [中止型]は「基本毎日出社する」が38.3%
 - ✓ [開始型]は「基本毎日出社する」が38.4%。
 - ✓ 従業員規模別の希望の大きな差はない。
 - ✧ [継続型]でみると、300人以上では、「テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、出社希望等の調整は行わない」が最も多く、17.1%。
- 理想的で最適な出社頻度(BQ13)について(個人にとって)
 - ✓ [継続型]では、「週に2-3日程度」が34.0%、「週に1日程度」が18.2%('基本毎日出社する'は8.1%)。

図表 4-19 テレワーク実施類型別の管理職の理想の出社ルール

区分	回答者(管理者)の理想の出社ルール(複数選択)
未実施型	<p>【マネジメントの観点からの理想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 73.9% <p>【個人にとっての理想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 70.7%
中止型	<p>【マネジメントの観点からの理想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 38.3%、「時差出勤や時短勤務」が 19.9% <p>【個人にとっての理想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 36.6%、「時差出勤や時短勤務」が 20.2%
継続型	<p>【マネジメントの観点からの理想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 16.6%、「テレワークの日数制限」が 15.7%、「出社かテレワークは完全に自由」が 14.1%、「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 11.2% <p>【個人にとっての理想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「出社かテレワークは完全に自由」が 16.0%、「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 15.4%、「テレワークの日数制限」が 14.9%、「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 12.1%
開始型	<p>【マネジメントの観点からの理想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 38.4%、「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 17.4% <p>【個人にとっての理想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 36.8%、「基本全員テレワークする(出社は最低限)」が 18.4%

4.5 アンケート結果のまとめ

非管理職調査(非事業部門)、管理職調査(非事業部門、事業部門))のアンケート調査の結果について、以下のとおりまとめる。

4.5.1 テレワーク・在宅勤務等の実施区分について

本調査において、テレワーク・在宅勤務等の状況によって、回答者を以下の 4 区分に分けた分析を行った。ここで、【コロナ禍】は緊急事態宣言発令時(2020 年 4・5 月)、【現在】はアンケート調査時点の 2021 年 11 月時点⁶について調査した。なお、テレワークや在宅勤務等を月に 1 回以上実施の場合を「実施」としている。

- 【未実施型】:【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない
- 【中止型】:【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等を実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない
- 【継続型】:【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている
- 【開始型】:【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている

本調査における 4 区分ごとの回答者の勤め先の属性の特徴は下表のとおり。

図表 4-20 回答者の属性一覧

【非】は非管理職調査(非事業部門のみ)、【管】は管理職調査(非事業部門と事業部門)

区分	属性別の特徴 ※全体に占める比率の上位 3 つ	
未実施型	業種	<ul style="list-style-type: none">・【非】製造業 18.3%、医療、福祉 18.3%、サービス業(他に分類されないもの)14.0%。・【管】製造業 29.1%、卸売業・小売業 11.9%、医療、福祉 11.1%。
	従業員規模	<ul style="list-style-type: none">・【非】5~29 人が 18.3%、1,000 人~4,999 人が 14.5%、5,000 人以上が 14.5%。・【非】299 人以下は、医療、福祉 21.0%、サービス業(他に分類されないもの) 14.5%。300 人以上は、製造業 23.5%、医療、福祉 15.5%、サービス業(他に分類されないもの) 13.5%。・【管】100~299 人が 18.0%、1,000 人~4,999 人が 16.6%、5,000 人以上が 13.3%。・【管】299 人以下は、製造業 24.3%、医療、福祉 14.9%。300 人以上は、製造業 34.0%、卸売業、小売業 10.9%、金融業、保険業 10.6%。

⁶ 2021 年 11 月:2020 年の夏以降で新規感染者の状況が最も低い水準の時期

区分	属性別の特徴 ※全体に占める比率の上位 3 つ	
	所属部門	<ul style="list-style-type: none"> ・【非】その他が 37.5%、総務・庶務が 17.5%、財務経理が 13.5%。 ・【管】事業部門は、営業 35.5%、生産 26.3%。 非事業部門は、総務・庶務が 20.0%、その他が 19.7%。
	テレワーク制度等の導入状況(2021/11)	<ul style="list-style-type: none"> ・【非】全員を対象として導入 16.5%、ほぼ全員が対象 3.8%、一部の社員を対象 2.8%、モバイル PC・タブレットの配布 5.5%。 ・【管】全員を対象として導入 18.3%、ほぼ全員が対象 7.1%、一部の社員を対象 3.7%、モバイル PC・タブレットの配布 11.7%。
中止型	業種	<ul style="list-style-type: none"> ・【非】製造業 27.0%、サービス業(他に分類されないもの) 12.5%、情報通信業 9.7%、建設業 9.7%。 ・【管】製造業 30.5%、卸売業・小売業 10.3%、建設業 9.1%。
	従業員規模	<ul style="list-style-type: none"> ・【非】1,000 人～4,999 人が 18.3%、100～299 人が 16.3%、5,000 人以上が 15.3%。 ・【非】299 人以下は、製造業 17.0%、サービス業(他に分類されないもの) 14.0%、建設業 13.7%。300 人以上は、製造業 37.0%、金融業、保険業 12.0%、サービス業(他に分類されないもの) 11.0%。 ・【管】100～299 人が 22.5%、1,000 人～4,999 人が 18.9%、5,000 人以上が 14.0%。 ・【管】299 人以下は、製造業 24.7%、卸売業、小売業 12.4%。300 人以上は、製造業 35.5%、金融業、保険業 11.8%。
	所属部門	<ul style="list-style-type: none"> ・【非】総務・庶務が 19.0%、研究開発が 19.0%、その他が 16.2%。 ・【管】事業部門は、営業 57.4%、生産 15.5%。 非事業部門は、総務・庶務が 16.4%、人事労務が 15.4%、研究開発が 14.8%。
	テレワーク制度等の導入状況(2021/11)	<ul style="list-style-type: none"> ・【非】全員を対象として導入 26.2%、ほぼ全員が対象 15.8%、一部の社員を対象 7.0%、モバイル PC・タブレットの配布 16.5%。 ・【管】全員を対象として導入 30.6%、ほぼ全員が対象 16.4%、一部の社員を対象 12.2%、モバイル PC・タブレットの配布 24.0%。
継続型	業種	<ul style="list-style-type: none"> ・【非】製造業 25.3%、情報通信業 23.0%、サービス業(他に分類されないもの) 13.8%。 ・【管】製造業 28.5%、情報通信業 17.6%、卸売業・小売業 11.3%、サービス業(他に分類されないもの) 10.3%。
	従業員規模	<ul style="list-style-type: none"> ・【非】5,000 人以上が 22.3%、100～299 人が 17.5%、1,000 人～4,999 人が 16.7%。 ・【非】299 人以下は、情報通信業 29.3%、サービス業(他に分類されないも

区分	属性別の特徴 ※全体に占める比率の上位 3 つ	
	の)17.7%。300 人以上は、製造業 39.3%、情報通信業 16.7%。 ・【管】100～299 人が 26.4%、1,000 人～4,999 人が 15.8%、5,000 人以上が 21.0%。 ・【管】299 人以下は、製造業 19.4%、情報通信業 18.7%。300 人以上は、製造業 39.0%、情報通信業 16.2%。	
	所属部門 ・【非】社内情報システムが 18.2%、研究開発が 17.3%、総務・庶務が 17.2%。 ・【管】事業部門は、営業 47.3%、生産 19.3%。 非事業部門は、研究開発が 16.4%、財務経理が 16.2%。	
	テレワーク制度等の導入状況(2021/11) ・【非】全員を対象として導入 52.8%、ほぼ全員が対象 24.3%、一部の社員を対象 10.3%、モバイル PC・タブレットの配布 28.2%。 ・【管】全員を対象として導入 49.1%、ほぼ全員が対象 29.0%、一部の社員を対象 13.8%、モバイル PC・タブレットの配布 40.9%。	
開始型	業種	・【非】製造業 21.0%、医療・福祉 16.5%、サービス業(他に分類されないもの) 11.8%。 ・【管】製造業 27.9%、情報通信業 13.2%、金融業・保険業 8.9%。
	従業員規模	・【非】5,000 人以上が 17.3%、5～29 人が 16.0%、1,000 人～4,999 人が 15.0%。 ・【非】299 人以下は、医療・福祉 19.0%、サービス業(他に分類されないもの) 13.5%。300 人以上は、製造業 31.0%、医療・福祉 14.0%。 ・【管】100～299 人が 15.8%、1,000 人～4,999 人が 13.7%、5,000 人以上が 20.5%。 ・【管】299 人以下は、製造業 20.9%、卸売業・小売業 12.8%。300 人以上は、製造業 33.7%、情報通信業 15.4%、金融業・保険業 14.4%。
	所属部門	・【非】その他が 39.3%、選択肢以外の事務集中部門が 12.8%、研究開発が 11.5%。 ・【管】事業部門は、営業 30.0%、生産 20.0%。 非事業部門は、総務・庶務、その他が 15.0%、人事労務が 14.2%。
	テレワーク制度等の導入状況(2021/11)	・【非】全員を対象として導入 24.0%、ほぼ全員が対象 11.8%、一部の社員を対象 3.5%、モバイル PC・タブレットの配布 11.5%。 ・【管】全員を対象として導入 29.5%、ほぼ全員が対象 17.9%、一部の社員を対象 6.3%、モバイル PC・タブレットの配布 23.7%。

4.5.2 オンライン環境導入と在宅勤務の実施

(1) 出社ルール

〔未実施型〕では、緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)も2021年11月時点もほぼ「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」(約9割)であった。

〔継続型〕では、コロナの感染状況が落ち着いている時点において、「出社かテレワークの選択が可能となり、より柔軟な働き方になっている。管理職の方が非管理職より出社する傾向がやや高い。

〔中止型〕では、2021年11月時点の「基本毎日出社する」が非管理職78.0%、管理職72.4%。

〔開始型〕では、「基本毎日出社する」が約6割から約5割に減少し、2021年11月時点の「基本全員テレワークする」が2割弱になっている。

従業員規模別の出社ルールに関する大きな差はなかった。

図表 4-21 緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)・2021年11月時点の出社ルール

	非管理職(非事業部門)	管理職(非事業部門、事業部門)
2020年4・5月	✓〔未実施型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」89.5%	✓〔未実施型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」85.9%
	✓〔継続型〕:「 <u>基本テレワーク(出社は最低限)</u> 」32.5%	✓〔継続型〕:「 <u>基本テレワーク(出社は最低限)</u> 」25.3%、「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が21.0%
	✓〔中止型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が31.2%、「 <u>テレワークの日数制限が設定されている</u> 」が18.2%	✓〔中止型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が36.6%、「 <u>時差出勤や時短勤務</u> 」が15.9%
	✓〔開始型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が60.5%	✓〔開始型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が57.4%
2021年11月	✓〔未実施型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」91.3%	✓〔未実施型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」87.7%
	✓〔継続型〕:「 <u>基本テレワーク(出社は最低限)</u> 」が21.3%、「 <u>出社かテレワークかは完全に自由</u> 」が16.3%、「 <u>社外または出社しないといけない予定のある社員は出社</u> 」が16.2%、「 <u>テレワークの日数制限がある</u> 」が15.7%、「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が12.3%	✓〔継続型〕:「 <u>社外または出社しないといけない予定のある社員は出社</u> 」が20.1%、「 <u>出社かテレワークかは完全に自由</u> 」「 <u>テレワークの日数制限がある</u> 」が15.5%、「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が15.4%、「 <u>基本テレワーク</u> 」15.0%
	✓〔中止型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が78.0%	✓〔中止型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が72.4%
	✓〔開始型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が53.0%、「 <u>基本全員テレワークする(出社は最低限)</u> 」が17.5%	✓〔開始型〕:「 <u>基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)</u> 」が47.4%、「 <u>基本全員テレワークする(出社は最低限)</u> 」が18.4%

(2) 制度・環境・ITツール等の導入状況の変化

- 最初の緊急事態宣言発令前(2020年1月頃まで)、緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)の従業員規模別の柔軟な働き方を支援する制度・環境・ITツールの導入状況について、非管理職(非事業部門)・管理職のいずれにおいても、以下の傾向がみられた。
 - ✓ 300人以上の規模の導入率が高い。
 - ✓ 299人以下において、支援する制度・環境・ITツールの導入状況を、最初の緊急事態宣言発令前(2020年1月頃まで)と緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)を比較すると、導入率は上がっている。
 - ✓ 特に、「テレワークや在宅勤務等事業所に出社せずに勤務ができる制度が導入(全社員対象)」「オンライン会議の使用」の伸びが大きい。
 - ✧ テレワーク等の制度導入(非管理職:20.7%→29.8%、管理職:20.8%→31.2%)
 - ✧ オンライン会議の使用(非管理職:12.6%→22.3%、管理職:22.5%→37.4%)
 - ✓ [継続型]の区分の3時点の導入状況をみると、他の区分と比較してコロナ以前から高い傾向があり、コロナを機に増加し、コロナが落ち着いている時点(2021年11月)でも使用・導入状況が維持されている。
 - ✓ [中止型]と[開始型]を比較すると、制度・IT環境等の差はあまりない。
 - ✓ いずれの区分においても、モバイルPC・タブレット等の配布の割合は、管理職の方が非管理職より大きい。
 - ✓ 管理職について、非事業部門・事業部門の差はほとんどない。

(3) テレワークの利用について

- [継続型]の区分で、週1日以上テレワーク等実施の比率がコロナを機に大幅に増加し、コロナが落ちている2021年11月時点においても週1日以上の利用が維持されている(非管理職(非事業部門)47.0%→87.7%→86.5%、管理職44.5%→87.5%→84.9%)。
 - ✓ テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由:緊急事態宣言発令時も現在も「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」が約5割。
- [中止型]の区分では、2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)は、「月に1~3回」が非管理職21.2%、管理職22.8%、「週5日程度以上」が非管理職23.5%、管理職20.1%。2021年11月では、「テレワークや在宅勤務等を利用できる環境だが、実施していない／実施しなかった」が非管理職32.8%、管理職31.4%、「テレワークや在宅勤務等を利用できない／利用できなかった」が非管理職22.5%、管理職19.0%。
 - ✓ テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由(2021年11月時点にしない理由):非管理職は、「制度が導入されていない」に次いで「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い」が24.7%。管理職は、「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い」が30.2%、次いで「制度が導入されていない」が19.2%。
- [開始型]は、2021年11月で「月に1~3回」が非管理職35.3%、管理職32.1%。
 - ✓ テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由(最初の緊急事態宣言発令時):非管理職は、「制度が導入されていない」に次いで「テレワークや在宅勤務等をしたいと思わない」が22.0%。管理職は、「制度が導入されていない」に次いで「テレワークや在宅勤

務等で行いづらい業務が多い」が 18.4%。

- テレワークや在宅勤務等をしている場所は、自宅がほとんどである(非管理職)。
- 管理職について、事業部門・非事業部門による利用状況の差は見られなかった。
- テレワーク等をしなかった理由として、「企業がテレワークや在宅勤務等の制度を導入していない」の割合が 299 人以下の企業でより大きかったものの、コロナをきっかけにテレワークや在宅勤務等の制度導入は一部で進んだことがわかる。
 - ✓ 非管理職では、299 人以下で 2020 年 4・5 月 52.8%→2021 年 11 月 45.0%、300 人以上で 35.5%→29.2%。
 - ✓ 管理職では、299 人以下で 2020 年 4・5 月 59.9%→2021 年 11 月 41.0%、300 人以上で 34.1%→23.7%。

(4) テレワークやオンライン会議等を活用した働き方のメリット・課題と対応

テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)のメリットについて、非管理職は、移動時間が減ること、ワーク・ライフ・バランスが向上することを挙げている。管理職は、部下のワーク・ライフ・バランスの改善、無駄な業務の削減を挙げている。場所にとらわれない働き方が継続される(または導入される)場合に重要なことは、作業専用スペースやデスク・椅子・ネットワーク環境の整備、ICT 環境の整備、情報セキュリティ対策などが挙げられた。

管理職のマネジメント上の課題は、「部下の人材育成・モチベーションづけ」「上司と部下のコミュニケーション」「チームの一体感の醸成」などが挙げられ、これらの課題に対して、lon1 ミーティングや、チームの定例ミーティングの開催、コミュニケーションツール(ソフト)の導入などが実施されている。

1) [継続型]について

- テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合のメリットについて
 - ✓ 非管理職:「移動時間が減る(58.2%)」「ワーク・ライフ・バランスが向上する(48.3%)」「業務に集中でき、仕事の効率が向上する(30.2%)」の割合が大きい。
 - ✓ 管理職:「部下のワーク・ライフ・バランスの改善(50.2%)」「自身のワーク・ライフ・バランスの改善(40.5%)」「無駄な業務の削減(35.1%)」の割合が大きい。
- テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合の重要だと思うこと(非管理職)
 - ✓ 4 割以上の回答は、「作業専用スペースの確保、整備」「デスク、椅子、ネットワークなどの作業環境」「モバイル PC・タブレット等の ICT 環境の整備」「情報セキュリティ対策」「オンライン会議ツールの導入や活用」「紙書類等の電子化等」
- 上記、重要な取組のうち、既に取り組まれているもの(非管理職、3 割以上)
 - ✓ 「モバイル PC・タブレット等の ICT 環境の整備」「オンライン会議ツールの導入や活用」「情報セキュリティ対策」
 - ✓ 「モバイル PC・タブレット等の ICT 環境の整備」「オンライン会議ツールの導入や活用」「情報セキュリティ対策」について、299 人以下の企業の取り組んでいる割合はそれぞれ、

32.0%、27.0%、27.7%。

- マネジメント課題への対応状況(管理職)
 - ✓ 「対応できていない」「どちらかといえば対応できていない」の割合が比較的高い項目は、「【育成】部下の人材育成・モチベーションづけ」「上司と部下のコミュニケーション」「チームの一体感の醸成」「他部署との情報共有、連携」
- 課題に対して実施している取組(管理職)
 - ✓ 「1on1 ミーティングの実施」「1日又は1週間単位でチームのミーティングの定例開催」「コミュニケーションツール(ソフト)の導入」の割合が大きい。特に事業部門における割合が非事業部門に対して大きい。
 - ✓ 従業員規模別では、299人以下より300人以上の実施割合が大きい。
- 効果的な取組(管理職)
 - ✓ 実施している取組と同様。
 - ✓ 従業員規模別では、299人以下より300人以上の方が効果的である割合が大きい。

2) [中止型]について

- テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合のメリットについて
 - ✓ 非管理職:「移動時間が減る(46.0%)」「ワーク・ライフ・バランスが向上する(31.5%)」の割合が大きい。
 - ✓ 管理職:「部下のワーク・ライフ・バランスの改善(38.8%)」「無駄な業務の削減(31.8%)」の割合が大きい。
- テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合の重要だと思うこと(非管理職)
 - ✓ 重要なことは、「継続型」とほぼ同じ。
 - ✓ 既に取り組まれていると思われるものは、「特にない」が34.2%、「オンライン会議ツールの導入や活用」が22.5%、「モバイルPC・タブレット等のICT環境の整備」が19.5%。

3) [開始型]について

- テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合の重要なこと(非管理職)
 - ✓ 「特にない」が53.8%。
 - ✓ 既に取り組まれていると思われるものは、「特にない」が58.8%。

(5) 業務内容上の出社必要性

出社の方が向いている業務は、紙書類を扱う業務やオンラインでコミュニケーションが取れないまたは取りづらい相手との業務等であった。〔中止型〕について、多くの業務について出社が向いている割合が他区分より大きかった。

- 業務の「出社」「オンライン」の向き・不向きについて、「出社」の方が向いている業務

〔継続型〕について(非管理職(非事業部門))

- ✓ 紙書類を扱う業務(稟議書や請求書、押印等)
- ✓ テレワークができない部署・現場との業務
- ✓ 新人や中途採用者、初対面の人(採用候補者、新しい顧客等)等とのコミュニケーションを伴う業務
- ✓ セキュリティリスクが高い業務
- ✓ 若手や後輩の育成業務

〔中止型〕について(非管理職(非事業部門))

- ✓ 全ての項目について、「継続型」「開始型」と比較して「出社」の方が向いている割合が大きかった。

(6) オンライン会議の活用

コロナの感染状況が落ち着いている時期(2021年11月時点)でも、オンライン会議の活用状況はほぼ維持されている。〔未実施型〕でもオンライン会議は活用されている。従業員規模別にみると、300人以上の企業でのオンライン会議の占める割合が大きい。

- オンライン会議の活用状況

- ✓ より小規模な企業では、コロナの影響でオンライン会議が使用できる割合は増えたものの、300人以上の企業に比べると利用率は低い。
- ✓ 緊急事態宣言発令時(2020年4・5月)、2021年11月のオンライン会議を「利用していない」割合:
 - ◊ 非管理職では、利用していない割合は、299人以下が45.2%→45.1%(300人以上が28.8%→27.1%)。
 - ◊ 非管理職の回答者の勤め先での利用していない割合は、〔中止型〕では25.8%→29.5%で、オンライン会議の利用は継続している。〔開始型〕の「利用していない」割合は53.3%→50.5%。〔未実施型〕は、63.8%→62.3%。
 - ◊ 管理職では、部下とのミーティングでの活用状況は、299人以下が28.2%→29.8%(300人以上が18.0%→20.6%)。

- オンライン会議の占める割合(2021年11月)

- ✓ 〔継続型〕では、打合せ・会議の半分以上がオンライン会議となっている人が半数程度。(使用していない割合は、非管理職15.3%、管理職3.8%)
- ✓ オンライン会議を使用していない割合は、〔中止型〕が非管理職30.8%、管理職18.5%、〔開始型〕が非管理職43.0%、管理職18.9%。
- ✓ 300人以上の企業に勤めている人の方が、オンライン会議の占める割合が大きい。

4.5.3 オンライン化等に伴う働き方の変化による影響

(1) テレワーク・オンライン化等の働き方の変化による影響

〔継続型〕のオンライン化等に伴う働き方の変化による影響について、「身体の不調」「モチベーション」は非管理職・管理職共に悪化の傾向がみられた。特に管理職について、「仕事に関するストレス」「1日あたりの実働時間(残業含む)」の増加傾向がみられた。

- テレワーク等によって悪化の傾向:

<非管理職(非事業部門)>

- ✓ 身体の不調は、「上がった」が26.5%、「下がった」が16.7%。「変わらない」が56.8%、
- ✓ モチベーションは「上がった(1.8%)」「やや上がった(9.0%)」より「下がった(7.7%)」「やや下がった(15.0%)」が多いが、他3区分についても同じ傾向。

<管理職>

- ✓ 1日あたりの実働時間(残業含む)は「変化していない」が59.9%で最も多いものの、「増えた(7.4%)」「やや増えた(16.8%)」の方が「減った(3.9%)」「やや減った(12.0%)」より多い。
- ✓ モチベーションは「変わらない」が64.4%。「上がった」より「下がった」が多いが、他3区分についても同じ傾向。
- ✓ 仕事に関するストレスは、「上がった」が29.8%、「変わらない」が51.3%、「下がった」が19.0%。
- ✓ 身体の不調は、「上がった」が30.7%、「下がった」が13.4%。「変わらない」が56.0%。

- テレワーク等によって改善の傾向:

<非管理職(非事業部門)>

- ✓ 1日あたりの実働時間(残業含む)は「変化していない」が65.3%で最も多いものの、増加よりは減少が多い(「増えた(4.2%)」「やや増えた(9.5%)」「やや減った(15.0%)」「減った(6.0%)」)。
- ✓ 業務や作業の能率・効率は、「下がった」より「上がった」が多い。「変わらない」が59.3%。
- ✓ 自己スキルを高める意欲は、「上がった」が20.0%、「変わらない」が66.0%、「下がった」が14.0%。

<管理職>

- ✓ 業務や作業の能率・効率は、「下がった」より「上がった」が多い。「変わらない」が51.4%。

- どちらともいえない：

<非管理職(非事業部門)>

- ✓ アイデアや企画の質、仕事への責任感や成果への意識は「変わらない」が7割以上。
- ✓ 業務全体のスピード感の変化は、「変わらない」が66.0%。
(上がった)下がった※他3区分では、上がった<下がった)
- ✓ ロイヤルティ(忠誠心)は、「変わらない」が74.2%。(4区分とも、上がった<下がった)
- ✓ 仕事に関するストレスは、「上がった」が25.2%、「変わらない」が52.7%、「下がった」が22.2%。

<管理職>

- ✓ アイデアや企画の質、仕事への責任感や成果への意識は「変わらない」が65%前後。

(2) 管理職の働き方の変化による影響

「継続型」について、部下との対面のコミュニケーションの時間が減少しており、「部下の状況を把握する」「部下とコミュニケーションの機会を設ける」「部下に明確な指示(目的・質・期限設定等)を行う」「部下の自律性を促す」等の管理職としてのスキルが以前より求められるようになっている。

マネジメント業務の量的負荷・心理的負荷の変化は、量的にも心理的にも「計画立案」「進捗管理」「部下の育成」「部下のモチベーションづけ」「チームビルディング」「組織運営の方向性の提示等」「観察」について増加している。心理的負荷について量的負荷が増えた項目と異なる項目としては、「人員配置」「面談時の評価」が挙げられる。

1) 部下の働き方・部下とのコミュニケーション

- 2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、2021年11月の部下のテレワークの状況
 - ✓ 事業部門の方が非事業部門よりもテレワークを実施している割合がやや低い。
 - ✓ 従業員規模299人以下の方が、300人以上よりもテレワークを実施している割合がやや低い。
- 部下がテレワークや在宅勤務等を実施していない(いなかった)理由
 - ✓ 「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」の2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)の割合は、299人以下(45.8%)の方が300人以上(29.1%)より大きい(2021年11月は、299人以下が39.8%、300人以上が25.7%)。
 - ✓ 2020年4・5月について、〔継続型〕〔中止型〕は「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い」が最も多く、〔開始型〕は「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」が最も多い。
 - ✓ 2021年11月について、〔中止型〕は「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い」「企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない」が多く、〔開始型〕は「テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い」「わからない」が多い。

- 部下とのコミュニケーションの時間
 - ✓ 全体的に、部下との対面のコミュニケーションの時間が減少し、オンラインツールや電話でのコミュニケーションの時間、メールの時間、チャットなどの同時性の高いテキストコミュニケーションの時間が増加している。
 - ✓ 特に、「継続型」の部下との対面のコミュニケーションの時間が減少と回答している割合が48%と大きい。

2) 管理職として求められるスキル

- 管理職として求められたようになったスキル[継続型]

以下が上位 4 つとなっており、部下に関連するものが多い。

 - ✓ 「部下の状況を把握する」
 - ✓ 「部下とコミュニケーションの機会を設ける」
 - ✓ 「部下に明確な指示(目的・質・期限設定等)を行う」
 - ✓ 「部下の自律性を促す」
- 300 人以上の企業において、「部下とコミュニケーションの機会を設ける」の割合が、299 人以下より大きい。

3) マネジメント業務の量的負荷・心理的負荷の変化

- 量的負荷について[継続型]
 - ✓ 負荷の増加傾向がみられたのは、「計画立案」「進捗管理」「部下の育成」「部下のモチベーションづけ」「チームビルディング」「組織運営の方向性の提示等」「観察」。
 - ✓ 負荷が減る傾向がみられたのは、「選考」「面談」など。
- 心理的負荷について[継続型]
 - ✓ 負荷の増加傾向がみられたのは、「計画立案」「人員配置」「進捗管理」「部下の育成」「部下のモチベーションづけ」「チームビルディング」「組織運営の方向性の提示等」「観察」「面談時の評価」。

4) マネジメントのアウトプットに対しての評価の変化

- マネジメントのアウトプットに対しての自己評価[継続型]
 - ✓ 全ての項目に対して、コロナ前では「高い(「やや高い」を含む)」の方が「低い(「やや低い」を含む)」評価より高かったのに対して、2021 年 11 月時点の評価は、「組織の一体感」「人材の成長曲線」「組織の創造性」の項目について、「高い」<「低い」に変化。
 - ✓ 「組織の土気」は、「高い(「やや高い」を含む)」の方が「低い(「やや低い」を含む)」評価より高かったのに対して、同じぐらいに変化。

4.5.4 アフターコロナを見据えた今後の展望

(1) コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用について

コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等のハイブリッドも含めたテレワークや在宅勤務等が継続される比率は、非管理職よりも管理職の方が高く、従業員規模 299 人以下より 300 人以上の方が高い傾向が見られた。

- コロナ終息後の勤め先のテレワークや在宅勤務等の利用について
 - ✓ コロナ禍が収まった後、ハイブリッドも含めたテレワークや在宅勤務等が継続される比率は、〔継続型〕で非管理職 77.8%、管理職 85.9%。
 - ✓ 〔中止型〕で非管理職 28.0%、管理職 39.4%。
 - ✓ 〔開始型〕で非管理職 35.5%、管理職 54.7%。
 - ✓ コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用について、従業員規模別にみると、ハイブリッドも含めたテレワークや在宅勤務等が継続される比率は、299 人以下で非管理職 44.4%、管理職 61.0%、300 人以上で非管理職 52.8%、管理職 66.7%。(非管理職 < 管理職、299 人以下 < 300 人以上の傾向)
 - ✓ 事業部門・非事業部門によるハイブリッドも含めたテレワークや在宅勤務等が継続される比率の差は見られなかった。

(2) 理想的な出社ルールについて

理想的な出社ルールは、「基本毎日出社する」の割合が高い区分では、コロナ終息後についても「基本毎日出社する」を希望する割合が大きい。管理職については、4 区分のいずれの区分においても「基本毎日出社する」の割合が最も大きい。

<非管理職(非事業部門)>

- ✓ 「基本毎日出社する」の割合が高い区分では、コロナ終息後についても「基本毎日出社する」を希望する割合が大きい。
- ✓ 従業員規模別の希望の差は特にない。

<管理職(非事業部門、事業部門)>

理想的な出社ルールについて(管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントの観点から)

- ✓ 「基本毎日出社する」の割合が高い区分では、コロナ終息後についても「基本毎日出社する」を希望する割合が大きい。
- ✓ 4 区分のすべてにおいて、「毎日出社」の割合が最も大きい。
- ✓ 従業員規模別の希望の大きな差はない。

図表 4-22 コロナ終息後の理想的な出社ルールについて

	非管理職(非事業部門)	管理職(非事業部門、事業部門) ※管理職を務めるチーム(課、室等)の マネジメントの観点から
未実施型	✓「基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)」が 70.3%	✓「基本毎日出社する」73.9%
中止型	✓「基本毎日出社する」が 36.7% ✓「基本毎日出社するが、時差出勤や時短勤務等の時間調整を行う」が 15.2%→半数以上が出社することを希望。	✓「基本毎日出社する」が 38.3% ✓「基本毎日出社するが、時差出勤や時短勤務等の時間調整を行う」が 19.9%→半数以上が出社することを希望。
継続型	✓「テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)」が 20.3% ✓「基本毎日出社する」が 12.3%	✓「基本毎日出社する」が 16.6% ✓「テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、テレワークの日数制限が設定されている」が 15.7% ✓「テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)」が 14.1% ✓300 人以上の企業では、「テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、出社希望等の調整は行わない」が最も多く、17.1%。
開始型	✓「基本毎日出社する」が 34.5% ✓「テレワークや在宅勤務等が選択可能(日数制限、輪番制、出社率の調整等)、基本テレワーク」が半数以上。	✓「基本毎日出社する」が 38.4% ✓「テレワークや在宅勤務等が選択可能(日数制限、輪番制、出社率の調整等)、基本テレワーク」が半数以上。

(3) 理想的な出社頻度について

<非管理職(非事業部門)>

- [継続型]以外の 3 区分では、「基本毎日出社する」の割合が最も大きい
✓ [未実施型]の区分では 57.3%。
- [継続型]では、「週に 2~3 日程度」が 31.0%、「週に 1 日程度」が 17.8%。
- 出社頻度についても、基本は現状維持を希望。
- 「テレワーク・在宅勤務等の制度を導入(全社員対象)×モバイル PC、タブレット等が配布されている」の回答者は、「週に 2~3 日程度」が 26.7%、「週に 1 日程度」が 18.0%、「週に 4 日程度」が 12.4%、「毎日出社」は 11.8%。

5. 企業ヒアリング調査の実施について

5.1 実施目的

新型コロナウイルス感染症によってもたらされた、働き方や雇用管理の変化についての企業実態の把握と、これらの変化や取組によって生じた業務の進め方の顕著な変化や、課題等について把握することを目的に、企業ヒアリング調査を実施した。

5.2 調査概要

5.2.1 対象者と方法

調査目的に照らし、過去の類似調査及び検討会での協議を基に、以下のような基準から対象企業を選定した(具体的な調査対象企業は図表 5-1 参照)。その上で、主に雇用管理の実態を把握している人事部を対象としてヒアリングを実施した。ただし、一部個別の取組を聞き取るため、当該取組の担当者が対象の場合も含まれる。

また、新型コロナウイルス感染症拡大状況を踏まえ、ヒアリングはオンラインで実施した。

- 「事業場に出社しない働き方」を実施している企業を基本とし、雇用管理上の工夫や管理職マネジメントの実態把握及び課題・展望に資する実践例となる企業を選定する
- 全国から候補を選定する(東京以外の事例も収集)
- 大企業のみでなく中小企業からも選定する
- 特定の業種(情報通信・製造等)や企業種別(ベンチャー企業等)に偏らず、幅広い業種を意識して候補選定を行う

図表 5-1 調査対象企業一覧(再掲)

企業名	業種	実施日
平安伸銅工業株式会社	製造(金属製品)	2021年8月27日(金)
株式会社トレンド茨城	運輸	2021年9月3日(金)
富士通株式会社	電子機器	2021年9月13日(月)
株式会社リクルート	広告/人材サービス(人材紹介・人材派遣)/出版/その他サービス	2021年9月15日(水)
凸版印刷株式会社	印刷	2021年10月7日(木)
株式会社ベーシック	ソフトウェア/情報処理	2021年10月28日(木)
A社	-	2021年11月1日(月)
オフィスモロホシ社会保険労務士法人	社会保険労務士	2021年11月4日(木)
B社	製造	2021年12月9日(木)
ちばぎん証券株式会社	証券	2021年12月10日(金)
クリエーションライン株式会社	情報通信	2021年12月14日(火)
株式会社 KM ユナイテッド	建設	2022年1月13日(木)
C社	製造	2022年1月14日(金)
株式会社弘法	卸売・小売	2022年1月24日(月)
D社	卸売・小売	2022年2月4日(金)

5.2.2 ヒアリング項目

ヒアリング項目としては、以下の項目を中心としてヒアリング調査を実施した。ヒアリング項目の検討に際しては、本事業検討会での協議内容も参考とした。具体的なヒアリング項目の詳細は 図表 5-2 参照。

- 新型コロナウイルス感染症拡大前後の働き方の変化に関する実態
- 上記の働き方の変化がもたらした雇用管理上の影響
- 上記に係る雇用政策上の示唆(将来展望、課題整理)

ただし、企業の実態や当日の聞き取り内容に応じてヒアリング内容を柔軟に変更する半構造化インタビューを採用した。

図表 5-2 ヒアリング項目一覧

大項目	詳細
0. 会社概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業内容 ● 人員構成
1. 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方	<ul style="list-style-type: none"> ● 2020年1月頃までの会社の基本的な働き方 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 出社頻度 ➢ テレワークや在宅勤務の実施やルール ➢ オンラインツールの活用状況 等
2. 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 2020年4月の緊急事態宣言中、解除後の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況、働き方の移行、変革の状況 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 全社的な実施状況／各部署での取組 ➢ 業務プロセスの変化 ➢ ツール導入／就業規則や社内ルールの変更 等
3. 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響	<ul style="list-style-type: none"> ● 雇用管理上の課題・工夫・効果 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 採用、離職 ➢ 生産性 ➢ エンゲージメント ➢ 人事評価 等 ● 管理職(層別)のマネジメント上の課題・工夫・効果 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 進捗管理/意思決定/成果把握/労働時間管理/リスク管理 ➢ 時間的負荷と心理的負荷 ➢ オンボーディング(新規入職者の受入)やコミュニケーション ➢ 出社の方法や対象者選定 等
4. 今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> ● アフターコロナにおける働き方の意向・方針(経営／人事) <ul style="list-style-type: none"> ➢ リモートのメリット／デメリットの整理状況 ➢ 上記のメリット／デメリットを受けた今後の取り入れ方針 ➢ 制度上の対応 等 ● 今後の人材像の変化

5.3 ヒアリング結果

5.3.1 平安伸銅工業株式会社

業種	製造業(金属製品)
本社所在地	大阪府大阪市
創業年／設立年	1952年／1977年
従業員規模	従業員 68名(社員 55名、契約社員 13名) 事業規模 38億円(2020年度)
事業内容	家庭用品、DIY・インテリア製品の企画開発・委託製造 ※「LABRICO」や、「DRAW A LINE」といったブランドを展開

(1) 企業概要

- 生活日用品メーカー。ファブレスメーカーであり中国の工場へ製造委託し、国内では企画や販売が主要業務。加えて物流センターを国内に設置。本社は大阪、東京等に営業所を設置。
- 具体的な事業としては創業者がアルミサッシ事業をはじめ、都市化に伴う生活空間設計のため先代が突っ張り棒を開発。人口減やホームセンター需要減少へ対応すべく、付加価値のある LABRICO 等の独自商品へシフトしつつある。
- 2020年度は38億円の売上。巣ごもり需要で大きく伸びた。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 原則各拠点(3拠点／本社大阪・東京・岐阜)へ出社勤務。
- 各拠点(大阪・東京・岐阜)間での打合せ実施の際は、Zoom 等オンライン会議をコロナ前から実施。また、社外の業務委託先が遠隔の場合も Zoom 等を活用していた。
- 在宅勤務は基本的に認めていなかった。トライアルの実施はしていたが、それも特定部署のみの実施に留まる。理由としては、上司とのコミュニケーション等、パフォーマンスへの影響を鑑みていた。
- 部署限定の在宅勤務トライアルは、海外営業部から実施。海外営業との会議でオフィスに出社する意味はあまりなく、在宅勤務を希望する声もあり実施してみた。
- 例外的に1名、商品企画職で転勤した者のみ、テレワークを認めていた。
- チャットツールとして Chatwork、Zoom、Google Workspace 等を用い、ファイル・データのクラウド保管編集も実施していた。
- 業務委託先や社内(他事業所)、顧問の方との会議では、移動時間削減等のメリットから、Zoom を用いたオンライン会議を実施していた。一方で、顧客相手の商談には基本的に Zoom 等は用いていなかった。例外的に発注先や関係の長い顧客相手には Zoom で会議を実施することもあった。

- オンライン会議の頻度としては、週に 1 度程度の頻度。外部パートナーとは月に 1-2 回、管理職同士の伝達会議にも週に 1 度程度実施していた。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- 宣言下ではフェーズに分け、フェーズに応じて在宅と出勤について管理を実施している。当時は 3 つのフェーズで管理していた(出社許可の厳しさでは、①緊急事態宣言発令中 > ②厳戒態勢 > ③もう少し緩めた段階)。
- ①緊急事態宣言発令中については公共交通機関での移動はなしとし、出社は社長決裁で判断、物流センター以外は原則在宅勤務とした。例外的に、本社では経理、貿易等の事業継続に必須な職種かつ紙ベースの業務が不可避な業務については自家用車等にて出社を認めた。
- 在宅勤務の課題としては、事業継続に必要な業務か否かの判断が難しい点や、在宅であることにより商品現物を見て議論をできず進めづらい点が挙げられる。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 出社率を定めて管理している。bot を利用してラジオ体操を呼びかけ実施(以前からラジオ体操は実施していた)している。全社でのストレスチェックも実施している。
- 公共の交通機関は使用せず、商談等やむを得ない場合は緊急度を考慮し、社長決裁で移動を許可。緊急事態宣言当初からの名残で、どの程度警戒したらよいかわからなかった。自分たちの危機感覚も大事にするということで、企業として手厚目の支援、安全確保を実施した。
- 働き方の変化に伴う就業規則の変更までは実施しておらず、運用で解決できている。
 - 具体的な対応としては、家の通信回線が遅い人へポケット Wi-Fi 貸し出し、在宅勤務を実施した人へ月次分の在宅手当の支給、椅子の購入手当支給、コアタイムの一時的な廃止、雑談タイムの設定(毎週 15 分)などを実施した。雑談タイムの目的は、オンライン化に伴う業務外コミュニケーション欠如や、心身の健康状態を確認できないことを補完する点にある。
- その他、オンラインコミュニケーションへの戸惑いを助けるため、コミュニケーションのガイドラインも作成した。コミュニケーションのための心構えについて、目線合わせが目的である。
 - コミュニケーションガイドライン作成の背景として、社内アンケートにてテレワーク下でのコミュニケーションへの不安が大きかった。放置はできないということで、対応としてガイドラインを策定した。作成に際して「ルールにはしない」という点に留意した。ルールにしてしまうと義務となってしまい意味がないため(ありがとうスタンプを押す等)、あくまで「心構え」として策定した。目的として、業務を円滑に回すという意味もある。テキストベースでは仕事の依頼粒度が人により異なり、なぜその業務を頼まれているのか、また、締め切りがわからない等の問題が生じる。テキストコミュニケーションが苦手な人へのサポートの意味が大きい。

- ガイドラインの浸透は課題の一つである。ガイドラインを全社のクラウドへ置くことに加え、リーダー会議等にて浸透を図っているが、聞き流されてしまうことも多いため、今後の課題である。2020年6-7月頃に策定、修正は実施していない。今後新しい声が出てきたら更新していく予定である。出てきた意見を活かすような形でガイドラインへ記載しているので、将来的には共同でアップデートしていくシステムをつくりたい。投書箱的な方法などを検討している。
- オンラインツールは Chatwork から slack へ移行した。理由としては手間を省き情報格差をなくすこと。Chatwork では事務局から誰かが招待しないとチャットに入れず、情報の非対称性が生まれるが、slack は自由にオープンチャンネルを設置、出入り自由のため、手間を避けることができる。slack では雑談チャンネルも開設しコミュニケーションを促進している。その他、業務フロー連携ツールに Backlog を導入した。
- オンライン化に伴い、クラウド上のフォルダ・情報の整備も実施した(どこに何が格納してあるのか整理)。
- 全体としての出社量について、本社では日に 2-3 名程度、東京支店は誰も在社しない日も多い(支店長が週1で郵便物を見に行く程度)。
- 出社負担の分担や出社希望への対処について、基本的に出社せざるを得ない者が他の業務も引き取る状況にあり、負担が平等という状況ではない。例えば、週に 1-2 回は業務で出社せざるを得ない人(紙仕事等)が社内の郵便処理も兼ねている。人事は意外と出社不要。出社せざるを得ない業務(顧客から来たサンプルの確認等)の分担に際しては、居住地と事業所の近さも一定程度考慮している。
- 会社全体での出社頻度は非常に低い。1 年以上出社していない者もいる状況。
- 雇用管理上の課題はいくつかある。オンラインのためメンバーのキャパシティが見えない(他部門からの業務で忙しいのではないか等)。家庭の事情がパフォーマンスに影響しやすいという声もある。
- 管理職については、メンバーの状況把握や、事業判断、情報のハブとしての機能など多側面にて負担が増加した。以前から管理職が情報や意思決定のボトルネックになっていることがあり、いい機会ということで情報流通を円滑にするために slack を導入したり、小さな組織でも動けるように、グループの下にチームを設けチームリーダー制度を置いたりといった工夫を実施している。
- 管理職の重要な役割として以前から実施していた 1on1 もある。1on1 では相手の背景理解のためにとにかく傾聴し、認識のすり合わせをする。1on1 の重要性について管理職内でも共有した。
- 評価制度として MBO(業績評価)を実施していたが、コロナもきっかけに評価制度を OKR(目標と主要な達成による目標管理)へ改訂した。コロナにより評価の前提が変わりすぎてしまい、従来の評価ができなくなってしまったことがこのタイミングでの変更の理由である。例えば、これまで達成度売上額等で測ってきたが、売上に直接は結びつかない社内業務等を評価できない。こうした事情のもと、昨年度は全員一律評価で対応した。

- コロナ前から評価制度の変更は検討していた。変更後の評価制度はオリジナルなものであるが、会社と個人のミッションの重なりを重視し、本人の内発的動機を重視して長期的な視野で各メンバーの成長支援を行うことを基本思想として設計した。
 - かつては役割等級表をもとに上長の推薦で昇級する制度であったが、変更により社内等級で3級までは自動昇格とし、それ以上で閾値を設けるような形へ変更した。成長スピードは人により異なることから、キャリア初期は安心して挑戦できるように一律昇級として3級まで(1-3級)企業として評価しないこととした。ただし、人より早く昇格はある運用としている。
 - 具体的には、ビジョンやバリューと接点があるように、あり方・心構えを含めた役割等級を定義。役割等級の上位ほど求める価値提供の総量を大きくしている。
 - 役割が長期的な期待を整理したものなので、短期的な業績を取り上げてジャッジするのではなく、能力・スキル、在り方・心構えを複合的にかつ長期間見て判断する。自己決定を重視する視点から、今後は自分の昇給額を自分で決めて周りに公開、周りからフィードバックをもらう形を取り入れる予定である。
 - 評価制度に対しては賛否両論で、営業等、数字を出している人が不満を持っている。しかし、制度として「短期的な成果は評価しない」と言い切り、長期的なパフォーマンスを出すことにポイントを置いた。この企業で働く意義等について対話を重視したい。
- 管理職の負担増加について、業務時間も増加しているがそれ以上に精神的な負担が大きいのではないかと考えている。経営方針を決定し、中間管理職に伝えるが、細かい部分は中間管理職で考えなければならず、感染リスクや濃厚接触の場合の対応など、個別の対応が必要。個人によりやり方も変えないといけない点に負荷が多いと思われる。単純に会議の増加等の負荷増加も発生している。
- 部下目線からは、オンラインだから言いにくいなどの問題はない(コロナ前働いたことがないのではわからないが)。ただし、オンラインゆえに会議を入れやすいことからか会議が増加し、先輩方の予定について1時間の会議時間も確保できることやslackをすぐ確認してもらうことすら難しい場合がある。朝礼の後等に捕まえ、隙間時間で対応している。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- 通勤時間がなくなることによる、プライベートとの両立(通院、余暇、睡眠時間の確保)。一方、両者の切り替えが難しいという声もある。
- 商談や社内会議の実施しやすさ。一方会議が増加したり、会議延長や遅刻時の気まずさなどがあったりする(対面であれば会議が延長したときに顔色からまずさがわかった。遅刻に対しても、オンラインだと状況が見えず「なんでこない?」となる)。
- 在宅勤務は集中しやすいという声はある。例えば、設計・デザインやブレスト等の業務において。あるいは音楽をかけながら働くなどの環境的な要因もある。

2) 課題

- 現状コロナによる離職はないが、カウンセリング希望の声があり、実施した。
- 時間外勤務もかなり増加した。帰宅時間がないため、だらだらと実施し生産性が落ちている側面はあるかもしれない。また、新しいツール(slack)をコロナ禍で導入したため、慣れや運用ルール浸透にて工数がかかった。
- 採用については、スキルを中心にオンラインでも見極められる。一方で、言語化できない感覚や雰囲気面でのミスマッチが起きる可能性もある。コロナ禍で、内定を出した相手に面接で会い、オンラインで話した感覚と異なったという思いはある(おそらく先方も同様で、実際内定を辞退された)。候補者と社員との雑談による情報交換機会がないことなどから最適なマッチングが妨げられているのかもしれない。
- 2020年入社について、面接はコロナ以前通常通り実施しており、2021年春入社は面接もすべてオンラインであった。オンラインで面接を実施した内定者に対しても、緊急事態宣言があけたら、会社へ遊びに来てくださいというようなことを実施している。
- 新人教育について、Zoom をつなぎ続け相談しやすいようにしているが、心構えや雰囲気は伝えづらい。新人さんがどのような本音を持っているのかわからない。
- コロナ禍における採用でも、新卒採用者の能力面では、これまでと変化ない印象はある。採用時の応募者の集め方に依存すると思われ、欲しい人材に対して適切なアプローチをできていたかが重要である。市場がオンライン前提となり、自社としては Wantedly 等でそもそも対面説明会等を実施していなかったため、市場が自社の方法にフィットしてきた印象がある。一方で、かつては自ら Wantedly を利用していた新卒採用においてはやや異色な層が応募していたが、今や新卒応募者誰もがオンライン化し、応募者の一般化が進んだような印象。コロナ前は異才(宇宙工学専門の人等)の応募があったが、昨年は市場の変化からかそうした応募はなかった。応募数自体は増加しており、1.5倍程度応募があった。
- 新人研修は1ヶ月プラス程度、関西の類似企業と合同研修を実施している。感染対策をしながら、合同のみはサンワカンパニーと対面実施。以降はすべてオンライン実施である。新人研修は本当に基礎的内容のみを実施。
- 配属先での研修にてOJTの困難さを感じている。できる限り出社も含めてハイブリッドで実施、教える側からすると新人側がどのような状況かわからない不安が、新人側には指導内容がよくわからない不安があったのではないか。個別の相談事項としてテキストで伝える機会が増えたからか、「テキスト表現として適切なのか?」といった相談もある。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 確定事項ではなく検討中という状況。ビジョンである「私らしい暮らし」を実践すべく、リアルとオンラインハイブリッドを試み、個人で選べるようにしたい。しかし、「出社したくない」という個人の好みのみで対面のプレストを止めるなどは避けたく、検討中。バーチャルオフィスは必要だろうと思っている。在宅勤務は当初から俎上に上がっていたため、コロナが考える一つのきっかけになった。
- 自席でのオンライン会議で周囲の在席者にとってうるさい(会議の発話が周囲に聞こえる)問題の解決を図らねばならない。
- 就業規則についても検討の余地がある。テレワークの範囲等を考えねばならない。在宅勤務、家以外の場所での勤務、ワーケーションの位置づけ等もゆくゆく発生しそうである。
- 全員が在社するわけではなくなったため、オフィスの役割を変えねばならない。

2) 今後の人材像の変化

- 人物像には変化はないが、テキストコミュニケーションスキルが今まで以上に重要になる。

3) 課題

- 物流センターは大きな変化がなく、本社とのギャップになっている。議論にも上がっていらない状況のため今後の課題。現場から特に声は上がってこないが、現場の人は繁忙でそんなことやっている暇がないということで、slack にも最低限しか参加していない(雑談チャンネルにも参加していない)。不満は感じているのではないか。本社等の事業所がオンラインに特化するほど距離が出てしまうだろう。パート含む現場への短期手当を出すなどの対応をして時間稼ぎをしている状況にある。
- 中途採用者の会社への帰属意識向上や、チームワーク向上に対する施策を考えねばならない。中途入社後いきなりオンラインでその状況が継続しているため、「社長と会ったことがない」「動く社長を初めて見た」という声すらあった。その意味で、帰属意識はもしかしたら低いかもしれない。対策として、全社でのキックオフ、半日かけるワークショップ、四半期ごとのコミュニケーション作りなどを考えている。エンゲージメントサーベイはあえて実施してきていないが、来月から実施して対応していく予定。
- 営業はオンライン商談が増加し、嬉しい変化。一方、先方が出社している卸業へオンライン会議を打診しづらいなどの課題はある。オンラインの売上も大きいが、ホームセンターでのプライベートブランドも大きなボリュームを占めており、ホームセンター等とのコミュニケーションが難しい。

5.3.2 株式会社トレンドイ茨城

業種	運輸業
本社所在地	茨城県水戸市
創業年／設立年	1978 年
従業員規模	正社員 27 名(男性 24 名／女性 3 名) 非正規社員 9 名(男性 2 名／女性 7 名)
事業内容	主にヤクルト・乳製品の配達 自動販売機の設置・オペレーター

(1) 企業概要

- 一般貨物運送業の他、生命保険・損害保険代理店業、ベンダー事業・ウォーターサーバー事業などを取り扱っている。
- 本社は茨城県水戸市。
- 1978 年会社設立。
- 主な職種は、ドライバー18名(配送部門)と保険外交員(保険部門)、オフィス勤務の職員(総務部門)である。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 配送部門について、ドライバーは事業所に出社後に、トラックにてルート配達を実施する働き方をしていた。配達先は水戸市内を中心に県内が多いが、一部県外もある。
- 保険商品を扱う部署については、社員は定時出社後に顧客訪問(営業)を行う働き方が浸透していた。顧客都合によって、直行で現場に向かうこともあった。
- 総務部門(管理部門)については、定時出社後、社内で業務を行う働き方をしていた。
- 社員から、テレワークの希望はなかった。
- オンラインツールの利用については、プレゼンテーションで 1 度利用した程度で、社内での利用はなかった。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- 配送部門は、出社が必要な仕事のため基本的な働き方の変更はなし。緊急事態宣言中は休校により一部学校給食の配達業務がなくなったため、シフトに余裕が出たことから、一人あたりの出勤回数調整を行ったり、この機会に取得が少ない方には年次有給休暇を取得してもらうようにした。

- 保険部門については、緊急事態宣言発出に合わせて急遽在宅勤務を実施した。毎日最低1名は出社するようにしつつ、残りの社員は全員在宅にて勤務する働き方を2週間程度継続した。
 - 導入プロセスは、まず、テレワークができるかどうかについての打合せを実施した。
 - タブレットの不足等の問題があったが、社員からできそうという合意を得ることができ、スタートした。テレワークに関するルールは開始時点では特に設定しなかった。
 - 保険部門内の朝礼・夕礼は、Skypeを使ってオンラインで行った。(他部門でのオンライン会議の使用はなし。保険部門と他部門の打合せは対面で実施)
 - 保険部門は、紙作業が多く、可能であれば出社して印刷したいという意見もあったが、テレワークでも問題なく業務は進められた。大小様々な課題はあるものの、テレワークでもそれなりに仕事ができるといった意見が多かった。
 - 出社する1名は、顧客訪問等のスケジュール等の都合を踏まえ、メンバー間で調整を行った。
 - 提案営業のため、営業としては、可能な限り、対面で商談を進めたいと思っている。ただし、オンラインでの打合せに対して顧客から拒否される(顧客から訪問・対面を求められる)ことは特になかった。
- 総務部門については、出社を継続した。事業所内で社員が別の部屋で作業をすることで、密を避けて勤務していた。
 - サーバーに外部からアクセスできなかった関係で、出社する必要があった。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 保険部門では、在宅勤務でも事業は遂行できていたが、ネットワーク環境の問題や、紙を用いた仕事が多かったこと、緊急事態宣言終了後(5月)のタイミングで中途採用者が入職した等により、一度部門全体での在宅勤務は終了した。
 - 中途採用者に対して、Skypeを活用して朝のミーティングを実施したが、育成については不安要素があった。
- テレワーク、リモートワーク自体は継続していないが、商談や朝礼・夕礼等保険部門の会議のオンライン化は浸透した。
- 社長の県内の移動や東京出張等がリモートに置き換わっており、移動時間の短縮や在社時間の増加につながっている。
- 現在活用しているツールは、Zoom、メール、チャット、スケジュール管理システムである。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- 打合せや会議のオンライン化により、経費面ではガソリン代が減少した。
- オンライン化により移動時間の減少もみられた。

- 全社的な在宅勤務は終了したものの保険部門については、以前よりも直行直帰や在宅勤務を行う者が増えた。
 - 「どこにいるのか」がきちんと把握でき、求められた成果を出せれば良い、というルールが部門内で共有されたため、必ずしも毎日出社する必要はないということが共通理解になった。
- 保険部門の業務については、以前は対面で顧客と更新作業等を行っていたが、電話でもできることがわかり、顧客によっては電話での実施が増え、訪問・対面前提の時よりも効率よく仕事ができるようになった。
- オンライン会議が増えたことにより、社長の不在時間が減り、決裁がスムーズになった。また、社長と社員のコミュニケーションが増加した。

2) 課題

- 特になし。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 保険部門については、働き方改革の一環として改めてテレワークの導入を予定している。これまで個人主義が強い部署だったが、経営陣はもう少しチームで一体となって営業・事業遂行していく組織に変えたいと考えている。その中で出社を前提としない働き方とその中の適切なコミュニケーションのあり方や業務効率化、生産性向上について現在検討を進めている。
 - テレワークは目的ではなく、上記組織変革・働き方変革の手段として導入を考えている。
 - 組織的に動くことで、保険外交員の得意分野（生命保険が得意、損害保険が得意、顧客タイプ等）を踏まえたサービス提供ができるようにしたい。チームとして成果をあげることを目標にしたいと考えている。
- 顧客満足度向上の観点でも、顧客の希望する変化に合わせたサービス提供の必要があると考えている。保険部門の顧客は現在は高齢の方がが多いが、時代の変化として今後はオンラインでのサービス提供も検討が必要と考えている。
- 成果を出しているかどうかが重要であるため、出社しているかどうかは問題ではないと考えているが、出社しないと、社員が向いている方向を合わせることが難しい可能性はある。その際にはマネージャーの果たす役割が重要になるとを考えている。

2) 今後の人材像の変化

- 保険部門については、お客様のことを第一に考えながら、組織の一員として働くメンバーを育てていきたい。

5.3.3 富士通株式会社

業種	電気機器
本社所在地	東京都港区
創業年／設立年	1935 年
従業員規模	グローバル:126,400 名(2021 年 3 月末現在)
事業内容	テクノロジー・サービス、ソリューション、製品を幅広く提供

(1) 企業概要

- 社内で働く職種については、5 割程度が SE 職で、営業職が 2 割程度、システム等の開発担当が 2 割程度である。その他バックオフィス部門担当者や少数ではあるが製造担当(ライン職)も働いている。
- 拠点と社員の関係では東京の京浜地区に人が集中している。その他、全国主要都市に営業拠点がある。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 新型コロナウイルス感染症拡大前から働き方改革に取り組んでおり、その一環として 2017 年頃からテレワーク勤務制度の導入や、フレックスタイム制におけるコアタイムの柔軟な運用を進めていた。
- テレワークの導入に合わせて、ICT 設備の拡充を実施してきた。また、「出社しない」働き方に合わせて、勤怠登録もウェブ上からできるものに変更し、「出社してタイムカード打刻」による時間管理からは変更済であった。
- テレワーク勤務制度導入後は社員の 34%が週 1 回程度、テレワークを実施していたが、全体としての利用は低調で「テレワークは家庭に事情がある人のための制度」「仕事は家ではできず、事業所でやるもの」という基本認識があった。そのため、会社側としては、東京オリンピックに伴うテレワークデイズを契機に一気にテレワークの導入・定着を進めようとしていた。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- 2020 年 4 月の緊急事態宣言をきっかけに一気にテレワーク実施に舵を切った。
- 緊急事態宣言中は社員の 9 割が在宅勤務(テレワーク)を実施していた。
- 2021 年 9 月現在まで、緊急事態宣言実施中は原則として出社を制限する方向での運用を継続している。
- 最初の緊急事態宣言中に、出社しなければ仕事ができない人というのは一定数社内にいた。顧客先に常駐する人や請負契約で働く人や、工場勤務の人が該当する。
 - 請負契約の方については、テレワークで勤務ができるように自社の契約を見直した。

- 常駐勤務の社員については、2021年9月現在まで引き続き常駐で出社が前提の方もいる。ただ、顧客側との調整によりテレワークへ移行した事例や、定常業務を実施している際にはテレワークを認める事例、顧客側の設備支給を受けてテレワークに移行した事例などもあり、顧客との個別調整が進んでいる。客先都合であっても、「毎日客先に行く」必要があるのか、という疑問はある。契約内容の見直しや顧客側の感染予防管理もあって、出社は減っている。
- 工場については、製造ラインは引き続き出社が必要である。一方、研修はオンラインで実施する等、可能な範囲でオンラインツールの活用やリモート化が進んでいる。
- バックオフィス部門については、担当業務によって働き方が異なる。工場総務等の出社する部門で実務を担当する社員は出社が続いているが、本社に勤務する人事部の企画・制度設計担当者等は緊急事態宣言を機にテレワークに移行しており、現在まではほとんど出社していない。経理部についても社内伝票は既に電子化が進んでいたため、伝票のために出社するという頻度はそれほど高くなかった。
 - 管理部門については、自分の担当する部署が出社して業務を継続しているかどうかが出社に影響を与えていた側面があった。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 2020年4月の最初の緊急事態宣言が解除された後も、企業方針として時間と場所がフレキシブルな働き方の実現・定着を掲げ、取組を継続している。
- 会社のありたい姿を「社内外の多彩な人材が俊敏に集い、社会のいたるところでイノベーションを創出する企業へ」と明示した上で、Work Life Shift として①Smart Working、② Borderless Office、③Culture Change の3つを掲げて施策を検討・導入・運用している。
- ①Smart Working は、仕事内容、目的、ライフスタイルに応じた働き方の選択に向けた取組を行っている。具体的には、時間や場所をフレキシブルに働けるように、コアタイム撤廃(コアタイムのないフレックス)や通勤定期券の廃止(「通勤」概念の廃止、近距離の場合には自転車通勤も許可)、単身赴任の解消(テレワークと出張で対応できる場合は自宅勤務に切り替え)を実施した。また、在宅での勤務環境整備支援として通信料や設備購入支援等を目的として月5,000円のスマートワーキング手当を全社員に支給している。
 - スマートワーキング手当については、感染予防管理のための備品購入支援も目的としているため、在宅勤務がない出社する社員も支給対象である。
 - 勤務環境設備支援については、全社員にスマートフォンを支給した上で、利用の徹底を図り、ツール不足によるコミュニケーションの非効率化を防止している。

- ②Borderless Officeについては、目的に合わせたオフィス(事業所)の再検討を実施している。会社が提供する執務スペースをハブオフィスとサテライトオフィスに再整理して、それぞれの期待役割に合わせて適切な設備を整えている。
 - ハブオフィスは、従来の本社等の拠点である。しかし、これまでのように「執務室に机があり、出社後個別に座席に座って作業をする空間」から、「多様性を活かしてイノベーションを創出する場」として再検討している。人が集う場所、オープンな空間として位置づけている。
 - サテライトオフィスは、従来営業職が外出後に作業をするための場所として設計・利用されていた。しかし、自宅以外に作業ができる場所として社員全員が使うことを前提に再検討を行った。都内であれば主要駅の周辺に契約オフィスを増やす等、自宅近くで作業できる場や移動のついでに寄り仕事をできる場として利便性を向上した他、サテライトオフィスも「人が集まる場所」として位置づけた。
- ③Culture Changeは日々の勤務において時間や場所が柔軟になる中で、社員の高い自律性実現を目指すと共に、人材管理に関する改革を行っている。具体的には1 on 1の実施や労務管理情報の可視化によるマネジメントの最適化、健康管理に関する情報共有を進めている。
 - 1 on 1は最低月一回のペースで実施しており、ラインマネジャーと部下で実施している。ラインマネジャーの1 on 1は上席の部長クラスと実施している。内容は仕事(業務)の話ではなく、雑談なども含めた広い意味でのコミュニケーションやキャリア形成・成長について話すようにしている。日々の業務遂行について議論・会話する時間ではなく、コミュニケーションする時間として設計している。面談する側の管理職にとっては、部下の人数×一回30分の業務増加となるため、時間的な負担自体は増加しているのだが、現在の社会情勢やテレワーク中心の働き方においてはその意義や重要性を実感しており、運用は定着している。
 - 人事評価に関する目標設定や評価面談も1 on 1の一環で実施している。これらの節目での実施を除き、更に月一回程度の実施をしている。
 - 労務管理の可視化については、課員(部下)の前日の打刻した勤務時間が上司に共有される仕組みを導入しており、会社のネットワークやシステムにログインしなくとも部下の勤務時間が把握できる。これまでのように担当する部下個人の時間を共有することに加え、部単位でも労働時間が見えるようにした。結果、部署内の労働時間の偏りや繁忙状況も把握した上で、業務負荷調整等のマネジメントができるような仕組みとなつた。
 - 健康管理については、定期健康診断時に実施するアンケートのデータを部門ごとにフィードバックするようにし、体調不良の早期予兆発見ができるような仕組みを整えている。
- 働き方の変化として、緊急事態宣言中は全社の9割がテレワークを実施、宣言解除後から現在(2021年9月13日現在)までも8割程度が同様の働き方を継続している。
 - 通勤定期の解約率は全社で87.16%。出張も減っている。

- 2020年4月の緊急事態宣言前からの経過では、緊急事態宣言前には全社の7割強の社員が事務所や常駐先に出社して働いていたが、宣言後は7割程度が自宅またはサテライトオフィスで就業している。この2つを併用している者と合わせると全社の85%を超える。今後の働き方の意向としては、「自宅就業」と「自宅とサテライトオフィス併用」の希望者で8割以上となっている。
 - サテライトオフィスについては、平均して月20,000回利用されており、約6,000名が毎月利用している。
- テレワーク(在宅やサテライトオフィスでの勤務)における生産性維持・向上の要因に関する社内調査では、「会社ネットワークへの接続性」が3割を超えて一番多い回答となった。この結果を受けて、2021年より新しいインフラ基盤を導入した。
 - 調査から、次点で多かった回答として「チームメンバーとの情報共有」があがり、その次には「押印等の事務所勤務を前提とした作業プロセス」が続いた。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- Work Life Shiftに対する社内のアンケートでは社員からの反応は概ね良好である。働き方と私生活の双方に変化があったと回答している人が9割を超えており、仕事と生活のバランスが良くなったという回答も6割に上っている。
 - 子育てや介護等の家庭生活上の事情を抱えている人は明らかに働きやすくなっている。例えば、これまで子育てのため短時間勤務の場合、送り迎えのタイミングで退社・勤務終了という扱いになっていた。しかし、現行の働き方ではもっと働きたい場合に、送迎・家事・子育てに関する時間を「業務中止」として登録した上で、改めて作業再開が可能になっている。
- 労働時間は年間平均レベルでは移行前と変わらない。ただし働き方は大きく変わっており、仕事を中断している時間等に変化が生じている。夜に中断、家で夕食を食べて、その後に再開して仕事をする、というような働き方への変化がみられ、ワークとライフのバランスを保って働く人が増えるようになったとの実感がある。
 - この一年間で労働時間が極端に増えた人や在宅勤務やリモート勤務とマッチしないため業務が増えた部署はないという整理をしている。少なくとも「テレワーク移行」による顕著な負荷増加はみられない。

2) 課題

- 緊急事態宣言に伴う様々な移行時に生じた課題としては、一気に数万人単位の社員がテレワークとなり、社内ネットワーク負荷が一時的に高まって業務効率が下がった点が挙げられる。当時は日本全体でも在宅勤務・テレワーク等が推奨され一気にネットワーク使用量が増えた影響もあり、システムやネットワーク上の課題で作業効率が下がる部分があった。
- 同じく最初の移行時は、「事務所に出社しての働き方」をそのままオンラインに移行したため、オンライン会議の実施方法など細かい業務の進め方で苦労する場面もあった。
- また、元々テレワークは導入していたが、「社員がほとんど出社しない」ことは想定していなかった。そのため、急な在宅・テレワークへの移行で仕事の割り振りが難しい、お互いの業務負荷が見えにくい、特定の人に分担が偏る等の事態が発生した。
- Work Life Shift に伴い、業務負荷が増えているのはマネジメント層である。個別の事情や多様な勤務場所等を前提にマネジメントを行う必要があり、マネジメントの重要性も高まっている。
 - オンラインが前提となる中で、以前であれば会議ではなく雑談や簡単な会話で完了したことまで会議としてスケジュールされ、相対的に会議が増加している。
 - オンラインでは指導しにくいとの声があり、アサインメントにおいてアウトプットが確実に期待できる人材への依頼が増える等、業務負荷管理や分担等でも課題が生じている。
 - 従来以上に意識的に、マネージャーがメンバーから相談を受ける時間を設定してコミュニケーションを図る必要性を感じている。
- 長期的な視点では、新人研修・育成について課題を感じている。新人の場合、既に人間関係ができているメンバーでの在宅・テレワークではないため、人間関係の構築や長期的な育成について検討の必要性を感じている。
 - 新人の各事業所配属後はリアル出社とリモートを組み合わせて業務を進めている。週何回かは出社させるようにし、出社タイミングに合わせてチームの他メンバーも出社して、リアルなコミュニケーションをとるようにしている。いわゆるエルダーと新人が毎日 30 分 1 on 1 を実施する、チームミーティングを毎日行う等の個別の取組を通して、「話せる場」作りを行うようにしている。
 - 新人や若手社員からは「もう少しリアルで会いたい」「出社したい」という意見も出ているため、リアルとリモートの組み合わせやその頻度も含めて検討を続ける。
- 社員から指摘される課題や懸念はコミュニケーションに関するものが多い。「業務」に関するコミュニケーションのみとなってしまい、仕事以外の関係が希薄になりがちである。それが結果として、気軽に相談できない雰囲気に繋がることを懸念している。
 - 課員と管理職の 1 on 1 のみでなく、チームビルディングやキャリア形成を目的に、横や斜めの 1 on 1 を実施し視野を広げることを推奨している。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 今の Work Life Shift の方向性は維持する予定である。しかし、リアルとバーチャル(リモート)のハイブリッドについては今後検討・精査が進む予定である。
 - リモートによる単身赴任、遠方転勤の廃止も職務や担務が明確であることが前提にあり、全員が利用できるとは限らない。
 - あくまで「必要な時は出社して働く」という方針は残っている。
- 今後は出社と在宅、リアルとバーチャルを組み合わせたハイブリッドな働き方を実施していく必要があり、徐々に移行するだろうと考えている。
 - 出社することの意味が変わると考えている。出社した時にテレワークでできる作業に時間投入する働き方は避けたい。出社する場合には対面でのコミュニケーションや創造的な業務を実施するようにしたい。
 - 会議の中でリアル／オンラインの人が混在する、というハイブリッドではなく、作業の趣旨目的に応じてリアルとバーチャルを分けて実施するようになるだろう。
 - 午前は在宅で午後から集まるといった一日の中でリアルとリモートが混在する働き方も定着すると考えている。
 - リアルで集まる場所も必ずしも事業所や拠点ではなく、メンバー全員が近ければサテライトオフィスに集まって会議をするといった運用も検討している。

2) 今後の人材像の変化

- 働き方の変化はもちろんあるが社会の変化も大きい中で、自分で考え、選択・行動ができることがこれまで以上に能力として求められるようになるだろう。

5.3.4 株式会社リクルート

業種	広告／人材サービス(人材紹介・人材派遣)／出版／その他サービス
本社所在地	東京都千代田区
創業年／設立年	1960 年／1963 年
従業員規模	15,807 人(2021 年 4 月 1 日現在 / アルバイト・パート含)
事業内容	Web サービス、アプリ、情報誌などを用いた各種情報サービスの開発・提供・運営等

(1) 企業概要

- 2021 年 4 月、株式会社リクルートに国内 7 社を統合。
- 社員は約 16,000 名。約 6 割が営業職、残りが非顧客接点の職種。非顧客接点の社員はエンジニアを中心とした商品開発やコーポレートの業務に従事する。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 当該の時期は株式会社リクルートへの統合前のため、各社により方針等が異なるが、個別各社の典型的な状況を伝える。
- 2021 年 9 月と比べるとリモートワークを実施する者は、企業全体で 10% 程度に留まっていた。育児介護等の家庭事情に応じて利用していたケースが多かった。
 - 社員全体の 6 割を占める営業職では、顧客との商談は対面が中心となっていたため、リモートワークを利用する者は少ない状況となっていた。
- 全体としてのリモートワーク実施率が平均 10% とはいえ、利用している層や頻度については濃淡があり、事業特性からリモートワークを実施していない一部の事業も存在していた。一方で、コーポレート等のスタッフ部門は企業内部で業務が完結しやすいため、リモートワークを進めやすく、週に 1 度程度はリモートワークを実施しているケースもあった。なお、雇用形態によるリモートワークの利用に制約は設けていなかった。
- リモートワークを実施していた組織においても実際は特定層のみが複数回利用、その他の人はテレワークデー等の特定の日に使用していた状況にあった。
 - 「実際に対面で集まりたい」という企業文化もあり、好んで対面で集まっていた面もある。
- リモートワーク制度は充実しており、サテライトオフィスも当時から契約していた。営業先等から拠点に戻る効率が悪い場合に利用するケースや、中には子ども連れで利用できる託児所付きのサテライトオフィスもあり、活用されていた。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク・在宅勤務等の実施状況

- 2020年2月下旬頃から新型コロナウイルスの情報が出始めていたため、適宜リモートワークの許可を出しておらず(ただし事業領域により異なる)、一部在宅勤務をする社員も出始めていた。
- 2020年4月から企業内でも感染者が出始めた。感染者が発生するとオフィスの消毒作業を行うため(消毒時は一定時間事業場へ入れない)、PCの持ち帰りを推奨していた。
 - 元々リモートワークの体制は概ね整っていたが、全社員の在宅勤務に合わせた細やかなケースは順次構築していく。
- 最初の緊急事態宣言下では、緊急事態宣言対象の事業所の者は原則在宅勤務とされ、95%が在宅勤務を実施した。リクナビ等の集客型イベントは全て中止、社内外共にイベントについては原則参加禁止という方針で動いた。
 - 緊急事態宣言対象地域以外も在宅勤務を推奨とした。
- 一方で、請求書(紙)や決算業務等、リモートワークで代替できない業務は組織長の判断にて出社して業務を実施したが、緊急事態宣言下では、経費処理の期限を3ヶ月以内に収める等の緩和措置を行った。
- 顧客とのコミュニケーションについては、事業領域により対応は異なった。
 - コロナ前後で業務変化が少ないので SaaS ビジネス(Air ビジネスツールズ等)における決済やシフト管理の営業部隊である。顧客対応やフォローアップは非対面で実施すること多く、当初よりクラウドサービスを利用していたためスムーズに移行できた。
- 紙の請求処理やカスタマーサポートの電話応対部署は出社前提で業務設計がされていたので、新型コロナウイルスへの対応は困難な様相であった。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 緊急事態宣言が出ているか否かで対応は異なる。ヒアリングを実施した 2021 年 9 月 15 日時点は緊急事態宣言が出ているが、基本的に緊急事態宣言発出地域は原則在宅勤務。書類等の処理のため出社がやむを得ない場合のみ出社となる。
 - 出社せずオンラインで承認できる書類を増やすなどの対応を実施している。
- リモートワーク率は最初の緊急事態宣言後からやや下がっていたが、再びの緊急事態宣言を受け上昇しており、2021年9月のリモートワーク実施率は85%程度である。
- 社内部門における働き方の変化について、利用しているツールは部署により異なる。全社として新しいツールを導入したわけではなく、当初から使用していた Teams を活用する形で対応している。
- 営業部門においては、以前よりリモートワークを導入していたため非対面の可能性を模索はしていたが、業務特性上対面の方がメリットが多いと捉えていた。一方で、コロナを機に非対面を

前提とせざるを得ない状況下になったことで、非対面の営業も日々進化させており、非対面のデメリットも払拭できつつあるようだ。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- 生産性について、労働時間は増減共に大きく変化は見られていない。
- 社内でのマネジメントとして、直接顔を合わせる回数が減る分、非対面でメンバーとのコミュニケーションを取ることで対応している(頻度高く現状の課題を聞く等)。
 - 非対面型では関係性や本人の習熟に応じてコミュニケーションのとり方に工夫が必要となる(4月には組織体制が変わり、メンバーが変わり、新入社員も入り、特にそうした状況が生まれてきた)。
 - 全社的には定期的な 1on1 実施を推奨しているが、運用は自由で部署により異なる。上司によっては、短い時間でも毎日コミュニケーションを取るようなこともある。一方、配下のメンバー全体を集めて 15 分時間をとるケースもある。今までよりはマネジメントの準備も含めて工数は増えているだろう。
- 全社的なマネジメント・コミュニケーションスタイルとして、「ちょっといいですか」といって気軽に声をかける文化がある。少し声をかけて困っていることや関心、思っていることを聞く・話す機会を取ることが多い。また、対面のときは週に 30 分程度今何に取り組んでいるのかを話す、他部署とのコミュニケーション等も行っている。
 - この取組をオンライン化し、1on1 や「よもやま定例会議」(テーマを決めずに話したいことを話す情報交換会議)を実施している。しかし、対面時と比較すると突発的に「ちょっといいですか」とコミュニケーションを取ることはやはり難しい。毎日会議や 5 分会議はこうした課題意識への対応。転職して日が浅い人や新人等は、コミュニケーションの時間を長くしたり頻度を上げたりなどの調整をしている。
- マネージャーのケア人数は、概ね 10~20 名程度、人数が多い部署で 30~40 名程度。兼務も多いため兼務者を含めるとより増える。組織形態にパターンがないため、マネジメントスタイルは組織規模や形態により異なる。
 - 例えば、サービスのサイクルが短いものは、顧客の動きのタイムスパンも短く、業績状況把握もスパンが短くなる。
 - 営業の現場では、受注確度状況、架電状況等について報告された数字だけで見ても担当者が何に困っているのかわからない。対面であれば架電の頻度や営業時のコミュニケーションの仕方を横目で確認し、適宜助言等改善を図ることができるが、オンラインになるとわからない。意識的に本人の困りごとを拾い対応している。
 - その点、Web 商談は上司が同席しやすいというメリットがある。移動時間等を気にせず複数人フォローで会議に入り、みんなでブラッシュアップすることができるメリットがあった。

2) 課題

- 悩みがあるメンバーに踏み込んでコミュニケーションを取ることや厳しいフィードバックをする際に、正しく伝わり納得してくれているのか、オンラインだと表情がわかりにくいため確認するところが難しい。
- 組織内の連携にも課題がある。偶発的に会う人が減るため、斜めのコミュニケーションを担保できず、意識的に情報を取りに行かないと、他の担当者や他部署で何を実施しているのかを知る機会が減りやすい。
- リモートワークについて社内意識調査等は実施していない。2021 年度より出社を前提としない働き方にシフトしたが、どのように組織をマネジメントしていくかは引き続き工夫が必要と考えている。

5.3.5 凸版印刷株式会社

業種	印刷業
本社所在地	東京都文京区
創業年／設立年	1900 年
従業員規模	連結 52,401 名 (2021 年 3 月末現在)
事業内容	「印刷テクノロジー」をベースに「情報コミュニケーション事業分野」、「生活・産業事業分野」及び「エレクトロニクス事業分野」の 3 分野にわたり幅広い事業活動を展開

(1) 企業概要

- 総合印刷事業ということで印刷に関する事業全般を実施。大きく 3 部門からなる。
 - 情報コミュニケーション事業は本や雑誌、カレンダー、ポスターの印刷の他に、カード会社のカード作成、顧客データ管理とそこから更にビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)なども実施している。この部門に所属する社員が全体の半数ほど。
 - 生活系事業はお菓子の袋やシャンプーのパッケージなどの消費財外装の印刷、情報記憶材としてプリクラシールの素材や建築物壁紙などの建材関連の印刷も実施している。全体の約 35% の社員が従事している。
 - エレクトロニクス系事業は、PC の液晶を透過するための素材や半導体の素材等の部品を作成している。人数割合が少ないこともあるが、この事業にはほとんど営業職が所属していない点も特徴である。
- 凸版印刷単体に製造部門はなく、製造子会社として別会社化している。凸版印刷社内には大きく営業職、企画職、技術・研究開発職、事務・管理部門職が勤務。ボリュームとしては、営業、企画職が一番多く、社内の半分は営業・企画職である。35%程度が技術系職種で、残りの 15%が管理部門、コーポレート業務に従事している。
- 資格等級は職能等級制度を採用している。一般職は 5 つの区分から成る(A1/A2/B1/B2/B3)。一番下が B3 で一番上が A1。B3 は高卒や大学新卒等の若年層、B2B1 がいわゆる「一般社員」で B2 が担当職、一つ上の B1 は上級担当職という整理である。A2A1 は社内的には「監督職」として整理されており、A2 は主任相当、A1 は係長相当となっている。
 - A1 の更に上位職からが労基法上の「管理監督者」。A 級から裁量労働を適用、B2 以上にフレックス制を採用している。
 - 大卒新入社員が 22 歳で入職した場合、30 歳前後で B1 に昇格、早ければ 30 歳前後から A 級に昇格する。管理監督者への昇格は早ければ 34 歳位からであるが、平均は 40 歳前後である。
 - 5 区分を 3 区分に整理する場合、「上位」は A2 以上、B1 が「中位」、B2 B3 を「下位」として整理している。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 新型コロナウイルス感染症拡大前は、基本的に全員が出社する働き方を採用しており、リモートワークという概念はなかった。
- 東京都によるテレワークデイズの推奨や、2020 東京オリンピック開催による出社困難の発生も想定し、2019 年夏、2019 年秋、2020 年冬にリモートワークのトライアルを実施し、オリンピックに向けた効果検証を実施していた。
 - 2019 年夏は小規模で数百人からトライアルを実施。3 回目となった 2020 年冬のトライアルは規模を拡大。自社はリモートで働くのか、どういうツールを活用すべきか、という検証を実施していた。
- 営業職の働き方として直行直帰が普及していた。特に情報コミュニケーション部門は拠点が飯田橋駅から徒歩 15 分とやや遠く、営業先訪問後に会社に戻るのは非効率との意見もあり、2019 年からシェアオフィスでの勤務を認めていた。新型コロナ感染症の拡大が問題になるころには環境が整ってきており、「会社に戻らずに働く」という働き方になっていた。
- IT 機器は営業を中心にモバイル PC を貸与していた。コロナ拡大前段階で PC の 7 割がモバイル PC であった。iPad も必要に応じて手配しており、これが結果としてコロナ時の対応に有効だった。
 - 一方で、オンライン会議ツールは導入していなかった。
 - 残り 3 割はネットがつながらない PC だった。
 - 社員用の電話は情報コミュニケーション事業に所属している者はひとり一台支給。それ以外の事業部門は自分の机の上に固定電話を設置していた。
- 全社的には「出社が当たり前」「家で仕事するなんて」というマインドセットだった。
- ただし、傷病等を理由に出社が困難な時に在宅勤務できる在宅勤務制度は導入済であった。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- コロナ拡大とは関係なく、元々オリンピック前の最後のリモートワークトライアルを予定していたタイミングでコロナが拡大。「最終トライアル」と銘打ちつつ、既存の制度を使って全員が在宅勤務となった。
 - 2020 年 3 月に既存の在宅勤務制度の要件について「感染症予防のために」という文言の追加を労働組合に打診。4 月の緊急事態宣言では在宅勤務制度を全員に適用した。(リモートワークに関する制度は社内になし)
 - 原則緊急事態宣言中の 2020 年 4 月 5 月は社員全員を在宅勤務にした。
 - 期間中の出社率は限りなくゼロに近かった。

- 2020年4月入社の新入社員(400名程度)には急遽 iPad を手配し、新入社員教育を実施。初出社は 2020 年 6 月だった。
 - 400 人を 20 人単位に分けて 3 人のトレーナーをつけて、ケアを手厚くした。Zoom でクイズを実施する等、参加型研修に仕立てて新入社員の満足度を高める工夫を行った。
 - 研修期間中は、朝の始まりと一日の終わりに必ず対話の時間を設けるようにし、トレーナー社員が担当の新入社員と話す、相談を受ける時間を設けた。
 - オンラインならではの取組として、運動不足解消を目的として、昼食後に各自での散歩を実施したこともある。
- 期間中に出社対応が必要な業務としては、全社的に「外部からの電話対応」と「郵便物の集配」があった。
 - 凸版自体は全員が在宅をしていたが、顧客等からの架電はそれなりにあり、対応が必要となつた。
 - 郵便物は管理職、しかも部長以上の上級管理職が集配を実施した。これは課長・一般職層は在宅で通常の業務に集中するため、という判断による。
- 出社対応の一例として人事部は管理職の 2 名が期間中毎日出社した。これは、労務管理を所掌する部署の責任者が出社して他の出社状況をチェックするという意図もあった。その他、経理部門は決算業務のために一部出社をしていた。
 - 経理部門については 4 月 5 月の決算業務、6 月の定時株主総会を想定した業務のため出社が必要であった。(結果として総会は 7 月の実施に延期になった)
- 在宅勤務移行時は「制度自体利用したことがない」人が多く、戸惑いも生じた。急な移行のため、特に「上司印」の扱いに困る場面が多かった。
- 緊急対応でメンバー間での仕事の割り振りもできないまま在宅勤務に移行したため、業務遂行に滞りが出た場面もあった。打合せしたいのにツールがないといったような課題も出た。
 - リモートワークトライアルの時から「どういう風に仕事をするのかは考えてほしい」と管理職には伝えていたが、ここまで急にかつ全社的に移行するとは思っていなかつたのが本音であった。社内で準備ができていた者は半数程度と推測される。
 - 業務遂行を優先し、緊急時対応として自宅 PC の活用を認める等、緊急事態として対応を実施した。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 2020 年 6 からは「現在の在宅勤務制度のみでは対応が難しい」という判断になり、新たにリモートワーク制度導入の検討を開始した。
 - 社員は単体で1万人程度が勤務しているが、社員に 4 月 5 月の状況をアンケートし、8,000 人から回答を得た。このアンケートを 6 月中に分析し、7 月から労使交渉を開始した。

- アンケートの中から「能力と仕事によってリモートワークへの適性が違う」ことが明らかになった。そこで、裁量労働制で働く方、フレックス制(スマートワーク)の適用を受ける方、新人等の若年層に分けて働き方を区分した。
 - 裁量労働制はそもそも時間では評価を行わず、パフォーマンスで評価する働き方であり、この働き方ができる人は時間管理対象外のため、在宅勤務に対する制限を一切つけないこととした。
 - フレックスタイム制度(スマートワーク)の方については、運用の柔軟性を高めた。元々フレックスタイム制適用は B2 以上を想定しており、適用のためには自律的な働き方ができることが前提となる。この点を踏まえ、ひと月あたり在宅勤務可能な回数を多くした。
 - フレックスタイムについては、2020 年 9 月までは 11 時から 15 時をコアタイムとしてこの時間を含む 4 時間以上の出社を求めていたのに加え、業務の一時中断を認めていなかつた。在宅勤務の実施を経て、主に子育て世代からコアタイムと業務中断不可に対する不満が多く寄せられた。
 - 2020 年 9 月以降はコアタイムを廃止し、朝 7 時から 22 時までの間に一日 3 時間勤務すれば「就業した」とする運用に変更した。また、勤務中の中断も認めた。
 - B3 と一部の B2 は通常勤務として、タイムカードによる時間管理を実施。毎日 8 時間勤務を原則とし、在宅勤務も月 8 日程度とした。ただし原則であり、8 日以上の在宅勤務も可能である。
- 既に営業職、企画職は裁量労働制を導入済であった。研究開発や技術職にも専門型裁量労働制を導入したかったが、コロナ前はフレックスタイム制のままとなっていた。(当時はあえて制度変更するほど強い必要性がなかった。)
 - 裁量労働制が適用されている営業職、企画職の勤務時間は短い傾向にある。得意先にもよるが、昼に得意先訪問をしてそのまま自宅に帰るというような働き方もある。ただし、繁忙により波のある人が多い傾向にあり、その意味でも裁量労働が活きてくる。
 - 社内の運用として、残業が多くなると裁量労働制の適用を停止している。「残業せざるを得ない=裁量がない」という判断をし、裁量労働制からフレックスタイム制に強制移行する。また、残業時間が増えると、産業医面談を実施している。(産業医からの助言で裁量労働制を停止する等の運用をしている)
- 全社的に新しい制度のポイントは①フレックスタイムであるスマートワークの拡充と、②裁量労働制の適用職種の追加である。
 - 事業開発、研究開発、技術開発の 3 職種については裁量労働制を導入。事業開発は裁量を持って働いてほしいという思いから導入。研究開発・技術開発は時間ではなく、パフォーマンスで測るべきとして、コロナ前から検討していたが、コロナを契機に裁量をいれてパフォーマンスで管理する方針に変更した。実態として研究開発の方は研究所でしか就業できないこともあり、裁量労働でも完全在宅はできないが、研究開発結果をまとめるための作業は自宅ができるようになった。メリハリのついた働き方が可能になったと考えている。

- スマートワークの拡充は柔軟な働き方の実現に繋がった。拡充後、子どもが自宅を出た 9 時半前後から 15 時半まで就業し一度中断、家事が一段落した 20 時頃から 22 時位まで再開して就業するといった働き方が増えた。
- 2020 年 6 月以降も、国や東京都の方針に従い出社人数は全社でコントロールしている。リモートワークとの関係では、2020 年 6 月はリモートワークのトライアルとして在宅勤務を継続し、新たにリモートワークに関する制度が導入された 2020 年 10 月からは正式なりモートワーク開始となつた。
 - 出社比率 5 割の場合、例えば社員を 2 班に分けている(3 割の場合は 3 班に分ける)。A 班の出社日、B 班の出社日を設定し、出社日をある程度一律に設定して効率化している。これは出社調整のための管理職の調整負荷を減らす以外に、万が一社員が感染しても残りの班による業務継続ができるように、というリスクヘッジの側面もある。
 - 班に分ける場合には、それぞれの班に管理職を含むようにしている(部長と課長が A と B に分かれる)。万が一に備えて管理職を分け、事業継続計画(BCP)を立てている。
 - 出社指定日以外に出社が必要な場合の出社を禁止する趣旨ではないため、必要に応じて出社は可能。ただし、感染予防がとても厳しいため、所属部署とは異なるフロアで勤務する、社内だが電話でコミュニケーションする等、徹底している。
 - 班で出社日が分かれても社内会議等は全員で設定されるため、会議は原則オンライン化。出社してリアルでのオンライン会議参加者と自宅からのリモート参加がいるハイブリッド状態で運営している。
- 社内としては、経営者層の罹患があったこともあり、全社的に感染予防は徹底している。また、会議のオンライン化もその中で徹底されており、取締役会などもリモート化されている。
- 管理職にとって、オンライン移行当初は「業務の進捗管理」を難しいと感じる方が多かった。特に 2020 年 4 月 5 月の在宅勤務は急遽の対応だったため、業務の進捗管理に困難な場面も多かったようだ。
 - その後はツール導入により進捗管理の負担は解消しつつある。例えば、営業職はセールスフォースで管理しており、在宅を働き方の前提として、進捗管理を再構成し、オンラインツールやオンラインミーティングで実施している。資料共有や発表もオンラインツールを活用している。
 - 最近(2021 年 10 月 7 日時点)の悩みは労務時間管理に移っている。特に課員の「働きすぎの回避」に苦心している。若手で仕事が楽しい時期になると進んで仕事をしてしまう。通勤時間がないため、切れ目なく働いてしまう。
 - 人事評価については、上司側はそれほど難しさを感じていないようだが、一般社員層が「自分のことを上司はどう見ているのか」という困惑を持っているようだ。これはアンケートから明らかになった点である。部下とのコミュニケーションがとれている上司の場合にはこうした課題は生じないが、この不安の背景には上司側のオンラインツールへの習熟の課題もあるようである。オンラインツールを上司側が使いこなせていないと、リモートの中でコミュニケーションをとる機会が少なく、社員側の不安につながっている。

- 平均すると、課長1人に対して部下7名程度がついている。10名を超えると、組織が増えるような規模感で組織を作っている。ただし、研究開発はもう少し多い。
- 管理職のマネジメントについて1on1を必須とはしていないが、Zoomやslack、Google Meetでの気軽なコミュニケーションを推奨している。管理職への教育機会には社内の事例を紹介している。
- 営業職は元々直行直帰が多いこともあり、上司とのコミュニケーションは多くなく、コロナになってもそれほど変更はなかったと聞いている。一方で研究開発の場合、コロナ以前は毎日出社、顔を合わせていた環境からいきなり裁量労働制に移行。元々のタテ(ライン)のコミュニケーションが組み込まれているところほど、移行は難しかったと考えている。
- 社員同士のヨコの関係の公平感について課題は生じていない。
 - 例えば、研究開発部門の場合、専門型裁量労働制の導入のタイミングで目標管理制度を導入。設定した目標を部内で公表・共有しており、それぞれが設定した目標も可視化されている。
 - 営業職の場合も個人の進捗管理をセールスフォース上で共有している。
 - 実施内容や目標設定を共有している点や適度に出社していることから、不公平感は生じていないと整理している。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- 出社がなくなることによる、働き方の柔軟化は大きい。時間の使い方が自由になったことで、仕事と家庭の両立が以前よりしやすくなった。また、在宅での就業による心理的安全性の高まりも実感している。
- 生産性についても、プラスの面、マイナスの面それぞれあるが全体としては向上している。

2) 課題

- 時間の使い方が柔軟になったためか、休暇を取る人が減った。年次有給休暇取得向上が最近の課題である。
- 採用面接はプラスとマイナスそれぞれの面がある。3回ある選考面接のうち、最初の2回はオンライン化した。メリットとして、以前は東京・大阪を中心とした大都市圏からの応募が中心で、地方へのアプローチが課題とされたが、オンライン化で地方からの応募が増えている。一方、一次・二次面接(オンライン)で高評価とした候補者が、最終面接(対面)では結果としてマッチしないケースも発生しており、完全オンライン化は難しいという結論に至った。

- 一番の課題は労働時間。全体的にはもう少し削減したい。また、裁量労働制をもう少し適用拡大して、柔軟に働くよう人を増やしたいと考えている。
 - 在宅勤務時は残業しない方針を出しているが指針に留まっており、実態として残業はしている。人事労政本部ではデータをチェックし、残業した社員の上司に「この人はどうしてこういう働き方なのか」を後から確認している。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 副業兼業を解禁した。若い社員を中心に自分の力を試したいと考えている人が増えていることに加え、在宅勤務により移動がないことから副業に取り組みやすいという背景があり導入した。そういう意味での就労意識の変化は今後も出てくるのではないか。
- 在宅勤務によるメリットは実感しており、今後も継続する方針である、業務区分や整理をしっかりと行い、適切な運用を進めていく。

2) 行政に対する意見

- 裁量労働制について、現在は適用職種が絞られている。できれば会社ごとに許可制とするような仕組みにならないか。法を順守し、社員をしっかり守れている企業については裁量労働制の適用職種を拡大するようになるととてもありがたい。
- 残業時間や裁量労働制対象者数等は企業側に公表するように義務づけるのも一案。公表が義務になれば、会社側も対応し、他社と比較して施策を進めるだろう。

5.3.6 株式会社ベーシック

業種	ソフトウェア 情報処理
本社所在地	東京都新宿区
創業年／設立年	1982 年
従業員規模	170 名(2022 年 4 月予定)
事業内容	システム開発、SI・ソリューション、プロダクト・サービス

(1) 企業概要

- 中核事業はシステム開発で、メーカーである SIer からの請負またはエンドユーザーからの直接請負でのシステム開発を実施している。
- 社員は全社で約 170 名。新宿にある本社で 120 名、新潟で 30 名、大阪で 20 名が勤務している。
 - 170 名中 160 名前後が技術部門の SE であり、残りが管理部門に従事している。
- 業務の進め方は大きく「受託」「派遣・準委任」の二つのパターンに分かれている。「受託」の場合は自社内で作業となり、「派遣・準委任(SES)」での契約の場合は客先に赴いて作業を行うことになる。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 社員全員にフレックスタイム制を適用しており、10 時から 15 時をコアタイムとしていた。
- 本社の場合、120 名中 110 名が SE として勤務し、そのうち半分程度は社内で、半分は社外(客先)で業務をしている。
 - 派遣・準委任の場合でも、全工程において顧客先にいるわけではない。システム開発の工程(要件定義→設計→実装)の中で、設計・実装段階になると顧客先に赴いて仕事する。
 - 一人が一期間に従事する案件は一つであり、従事期間は案件の規模や内容により異なる。
 - 一案件の中でも、工程により社内・社外と勤務先は異なる。
- 本社内では 6 つのグループに分かれており、グループリーダーが組織運営を担当している。
 - 開発は案件ごとにチームを設定する。案件によりチームの人数は異なり、最小 3 名、最大 20 名程度、平均的には 6 名程度である。
 - 案件ごとにプロジェクトリーダーを設定し、リーダーはプロジェクトマネジメントを担う。
- 管理部門は在社で仕事するのが一般的であった。
- コロナ前にテレワークのトライアルとして、3 名程度がテレワーク(在宅勤務)を実施していた。
 - きっかけは顧客先でのテレワーク導入。テレワークを導入している顧客企業があり、合わせて自社でも導入してみようかという経緯で、当該案件に従事している SE が試しに実施してみた。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク・在宅勤務等の実施状況

- 2020年2月頃から新型コロナウイルス感染症の話が聞こえてくるようになり、社員の安全管理のために在宅勤務へ移行した。
 - オフィス通勤やテレワーク(在宅勤務)等を導入した。テレワークについては、トライアル実施を活かし、そこから対象者を増やすという運用をした。
 - 当時は、健康・安全管理のための運用であり、「自宅での勤務」としていた。
 - 緊急事態宣言中はほぼ全員が対象となり、全員テレワークに切り替えた。
 - 自社のパートナーである外注先についても、外注先に依頼してテレワークに切り替えを行った。
- テレワークに関する仕組み作りはできていたので、全員に適用するための運用やハード整備、セキュリティ等の必要な取組を追加した。
 - 元々社内の停電対策の観点から、全員ノートPCに切り替え済だった。
 - 在宅での業務に際してPCのセキュリティ対応が必要になり、自社のセキュリティ商材(IPCC)を自社PCに導入した。
 - オンライン会議のツールについてはTeamsを導入済で、オンライン会議ではTeamsを活用することにした。
- テレワークが難しい社員として客先勤務のSEがいたが、彼らについてはグループマネジャーが一件ずつ顧客に依頼して、テレワークに切り替えた。
 - 依頼した際、官庁のようにリリース時期の制約が厳しい顧客は一部テレワークに切り替えできず、社員がローテーションで出社し対応していた。
 - それ以外の案件は大きな問題なくテレワークへの調整ができた。テレワーク移行に伴う作業追加等も特に発生しなかった。
- 管理部門については、結果的に全員テレワークになり、会社に誰も在社しない状態を達成した。
 - 給与計算、受発注や社内承認等をすべてクラウド化しており、自宅からも作業は可能だった。
 - ただ、押印や原紙対応がどうしても残り、管理部門は週1回1名程度が出社していた。受発注、採用等の管理部門内のチームごとに必要な出社日程や時期を整理して、ローテーションで出社していた。一人月に2~3回までの出社を目途に運用しており、全員で一定の負担を負う形となった。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 2021 年 10 月時点でも社員の大半は在宅勤務を実施しているが、「コロナ対応」の継続中という位置づけであり、新たにテレワークや在宅勤務に関するルールは整備していない。
- フレックスタイム制のコアタイム廃止や裁量労働制の導入は何度も検討したが、どちらも見送った。
 - 10 時～15 時をコアタイムとするフレックス制度は現在も維持しており、9 時～18 時半で勤務する社員が多い。
 - 在宅での就業が可能になったため、育児等を理由に業務を深夜に実施し、メールが 23 時に発出される等の動きが一部にみられたため、止めるように指導した。
 - コアタイムの廃止による深夜勤務は安全衛生の観点からも良くない。「決めた時間に働く」を徹底すべきと判断した。
- 緊急事態宣言中から現在までの業務プロセスは、管理部門の押印・郵送確認だけが出社が必要な業務として残った。これ以外は特にプロセスを変えることなくオンラインに移行した。
- オンライン化、在宅勤務に伴うコミュニケーション量の減少を補うため、朝会と夕会という形でのオンラインミーティングを実施するようになった。
 - 元々は個別プロジェクトの工程管理で朝会・夕会の実施を推奨していたが、今回の変化をきっかけに、ルール化した。
 - グループ単位での会議は月 1 回ミーティングを従来実施。そのままオンライン化し、特に増加等はしていない。
- テレワークでの事業遂行により、プロジェクトリーダーが業務の切り分けを行い、メンバーにきちんと分担するようになった。その結果、一般社員層の業務負荷が減った。
 - コロナ拡大前に、残業時間が急増した状況が続いていた。これはエンドユーザーからの直接案件受託に切り替えた結果、新規顧客案件の要件定義に苦労して業務が増えたことによるものだった。会社の受注方針転換から数年経過したことで慣れもあり、テレワーク移行と相まって残業時間が減少したと分析している。
 - また結果的に 2020 年度は新規顧客開拓が十分に行えなかった。既存顧客との業務が多かったことからトラブル発生のリスクが相対的に下がっており、残業が発生しづらい状況となっていることも影響している。
- 働き方の変革として、中堅層以上の一般社員は効率化が進んだ一方で、リーダー層や管理職については、負担が増えている。
 - 一般社員は会議の増加もなく、昼間は自分たちで作業している。逆に管理職やリーダー層は会議が増えて、作業時間も細切れになっている。
 - 特に負担増加が大きいのはプロジェクトリーダー層。個別案件の責任者として、業務の切り分けや進捗管理をオンラインで実施している他、進捗管理の一環として自分で遅れをリカバーもする必要性が出ており、業務量が増えている。

- グループリーダー直接のコミュニケーション先は、プロジェクトリーダーになることが一般的である。グループリーダーの業務としては、グループとしての組織運営や予算管理が中心であり、近年どちらかといえば負荷低減の方向にある。これは、現状「決まった顧客と決まった案件」という体制に移行しており、トラブルが少なく意思決定が必要な場面があまりない点が大きい。
- 採用活動、新人受入との関係では、2021年4月入社に向けた新卒採用はすべてオンラインでの実施となった。
 - 対面で採用面接を実施していた際には、面接官を集めることに苦労した。オンライン化により面接官の確保は容易になるというメリットがあった。
 - 2022年4月入社に向けた採用もオンライン化した。最終面接も含めてオンライン化しており、初めて会うのは内定式・入社式という状態である。
 - 従来新人研修は3ヶ月で社外講師等に依頼して実施。その後配属、OJTで業務を学んでいくことが原則であったが、これらもすべてオンライン化した。
 - 中途採用については、コロナが拡大してから1人も採用していない。エンドユーザーSEを採用して自社開発を目指す動きが増えており、採りたくても採用市場に人がいないのが実態である。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- 緊急事態宣言中に実施したテレワークについて社員アンケートを実施した。社員からの評価は好評だった。
 - 通勤時間を削減したことにより、実施が増えた内容として「家事」が一番多い。
 - 生産性向上との関係では、上司・同僚や顧客等とのコミュニケーションについて効率化したと回答する人が多かった。
 - 在宅で成果物への意識向上や、「進捗管理や実施報告を文章で実施することで見える化されている」という意見もあった。
 - テレワークは残業削減につながるという回答が多く、実際残業時間が減った。
 - アンケートで指摘された課題はコミュニケーションのあり方や孤独感、自宅内でのオンオフの切り替え、社内の横のつながりについて等であった。
- 進捗管理や担当作業により、作業品質やレベルは把握できるため、オンラインとの相性はよい業種である。

2) 課題

- 最大の課題は新人・若手の育成である。
 - オンライン面接では、人となりの判断に不安が残るという感触だった。画面越しだと人間性が見えにくい。
 - 実際にオンライン面接のみで入社した方について入社後ギャップを感じているわけではないが、それは、入社後もオンライン勤務が続いていることにあると整理している。テレワークが続いていることもあり、ギャップを感じるほど、対面でのコミュニケーションをしていない。
 - 若手の育成については、2021年4月入社の社員(入社1年目)は「最初からオンライン勤務」と社員側も思っていたため、意外にテレワーク勤務やオンラインコミュニケーションに適応している印象である。一方で、2年目3年目社員は当初「出社して働く」勤務形態を想定して入社し、急遽テレワークに移行したため、戸惑いやギャップが多いという感触を得ている。
- 社内の人間関係が構築できていない層にフォローを行うため、人事の採用担当者が2~3年目までの社員を対象として年3回程度個別面談を実施している。
 - 現場での受入としては、プロジェクトリーダーや先輩社員がオンラインで定期的に面談やヒアリングを実施している。採用担当の面談は別途実施している。
 - ヒアリングの結果としては、「成長実感がない」「他の人に比べて自分の成長が遅れているのではないか」という不安感が明らかになった。
 - 具体的なケアとして、人事の中に開発に詳しい者がいたことから、その場で技術的なアドバイスをした他、所属先のプロジェクトリーダーに面談結果を共有して現場の先輩からのフォローを依頼している。
- 上長や先輩等の若手を育成する立場からは、OJTでの育成が難しくなっているとの声が届いている。
 - 必ずしもテレワークが原因ではないが、「答えを聞いてくる子が多く、考えさせたいのだがその指導がオンラインでは難しい」との声がある。また、出社をせず先輩たちの働き方をあまり見ていないためか「社会人」としての意識が薄い若手もいるようだ。
 - 全体的な感触として、出社を前提として対面で指導していた時に比べるとオンラインでは成長が遅い、アウトプットについても、想定を下回るような若手も出てきており、育成に差が出てきていると感じる管理職もいるようだ。
- 個人の力量による品質の差が出やすいという指摘が社員から出ている。また、考える時間の減少、成果への執着を指摘する声も出ている。
- 離職は毎年10名前後で人数そのものは大きな変化がないが、傾向が変わった。
 - 新型コロナウイルス感染症拡大前は、30代前後の中堅層が他社に引き抜かれて退職することが多かった。
 - この1年はより若手が辞めている。経験2~3年目の世代が退職の中心になった。

- 把握できる範囲で退職理由を聞くと、「この仕事(SE)に向いていない」という理由や「メンタル不調」が増えている。人事での定期的な面談を行っていても、気づいたら体調不良だった、という場合や人事側が気づいた時には「自分は向いてないから違う仕事を探す」という状態になっている。
- メンタル不調は出社して顔を合わせていた時に比べると、細かい顔色や体調が見えず察知がしにくい。また、勤怠も自分で入力する形のため異変を察知しにくくなっている。不調の予兆がある者は産業医面談をするようにしているが、その理由ははっきりしないことが多い。
- 若手に限らず、社員同士のつながりがやや希薄になっているような印象はある。
 - コミュニケーション活性化を企図してグループリーダーにも個別面談を依頼しているが、実施はグループによるのが実態。メンター制度も導入しているが、その運用はメンターたちに任せられている。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 2020年2月に緊急避難としてテレワークを導入・実施したが、今後どうするかをしっかり考えるフェーズにはなったと整理している。
 - 社員アンケート結果からもテレワークの継続意向は7~8割程度となっており、社員側の希望は高い。
 - 会社としても、メリットは大きく、デメリットをつぶす形で制度導入したいと考え現在検討を進めている。
- テレワークはあくまでツールであり、テレワークの導入をきっかけとして社員の働き方や企業そのものを変えていきたいと人事としては考えている。
 - 自律できる社員を増やしたい。テレワークは自律しているからこそできる働き方であると考えており、テレワークの制度確立と共に社員を変えたい。
 - 制度設計について、人事部での検討は終わっており、現在取締役会に提案中である。
 - 会社としての方向性を社員に見せていく必要があるため、企業理念の明確化、行動指針の見直しを代表取締役に依頼している。
- 社員の意識変革が必要。「与えられた仕事をこなす」「仕事はプロジェクトリーダーが分担してくれる」といったマインドではなく、自分から仕事を生み出し提案できる必要がある。
 - そのためにはマネージャーも含めて社員の役割を明確に再定義し権限委譲していく。例えばグループマネジャー層には、メンバーの意識醸成やモチベートする役割をもっと担ってほしい。
 - また、給与と評価を連動させていきたい。

- グロービスと契約し、社員には体系的な教育を提供している。階層ごとに Teams チャネルを立てて情報共有ができる場も設定している。
- 企業の成長や社員のキャリア形成との関係では、やや課題を感じている部分がある。
 - 新規顧客獲得が減少していることや客先勤務が減ったことで、業務の際に得ていた情報や新規案件の種を拾いにくくなっている。そのため、成長やキャリア形成につながる案件を戦略的に受注して、遂行の中で成長機会を提供することが減っている他、技術的に難しい案件を受注し開発に挑戦するといったことができなくなっている。
 - 上記の経営判断はコロナ禍での最適解ではあるが、長期的な視点で見た場合には、成長機会の減少につながるのではないか、という危機感がある。
- 現時点での認識している一番大きいデメリットは若手育成の遅れである。
 - 2021年10月現在、感染者が減っているため、3年目位までの若手を週1～2日程度出社させ、プロジェクトリーダーと対面で面談する機会を設けている。対面コミュニケーションや仕事を「見せる」機会を設定している。

5.3.7 A 社

業種	-
本社所在地	東京都
創業年／設立年	-
従業員規模	1,000 名以上
事業内容	-

(1) 企業概要

- 正社員の内訳については、現場で接客を担当する社員が半数程度。その他営業・内勤を含むホワイトカラーの社員が2割程度。
- 正社員の他に、店舗での接客については契約社員も雇用している。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 以前より営業・内勤部門の社員は、テレワーク制度の対象となっていたが、積極的な活用促進はしておらず、出社が基本となる働き方であった。
 - 営業・内勤部門の社員は、曆通りの勤務でフレックスタイム制を採用しており、始業時間は本人が決めることができる。
 - テレワークの制度は導入しており、社外でつながる端末の整備もあったが、コロナ前はほとんど使用していなかった。
 - 営業職は、以前は外出、直行直帰が多く、事業場外みなし労働時間制であったが、社外でメールを見る能够性があるため、みなし労働時間制度は止めた。社内で行う商談等の準備もあるため、出社してから外出して戻ることが基本となっていた。一部、直行直帰はあった。
- 店頭で勤務する接客担当社員は、派遣先店舗での接客業務を基本としているため、常に店頭に出社していた。トレーニング等で店頭以外での勤務はあったが、テレワークは実施していなかった。
 - 店頭で勤務する接客担当社員は、変形労働時間制で勤務。1日の就業時間の7時間45分に対して、8時間30分の日や6時間の日があり、日によって早番、遅番といった働き方であった。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

【営業・内勤部門】

- 2020年2月以降、少しずつ在宅勤務の推奨レベルを上げていった。
 - 2020年2月中旬頃に、在宅でも行える業務の社員を対象に、テレワークの推奨を開始した。

- その後、2月末に感染が拡大する中で、在宅でできる業務は在宅でしましょうと推奨の度合いを高めた。
- 3月初旬より、政府から発令により出勤レベルを変更し、緊急事態宣言であれば、原則リモートで業務を行うこととした。
- 以降、出勤レベルを段階分けしての対応が直近(2021年秋)まで続いた。
- 営業・内勤部門の社員については、在宅勤務への移行に問題はなかった。
 - 東京2020オリンピックに備えた対応を議論している最中であったため、心の準備がないよりはよかったです、予期せぬ形でテレワークへの移行が実現した。
 - コロナ前より、テレワークの制度は存在し、一部社員に活用されていたため、テレワークを使用するようにという号令が通りやすかった。
 - 大勢の社員が一斉にテレワークに移行したため、導入期はサーバーがパンクする等、想定外のハプニングも発生した。
 - 出社しないとできない業務は、現物を扱う業務や紙を使う業務の多い経理業務等であった。マーケティングや商品開発業務で、現物を見ないとリアルな色がわかりづらいと出社したという話を聞いている。

【接客担当社員】

- 緊急事態宣言が発令した時には、得意先の状況に合わせた対応を行った。
 - 例えば、派遣店舗の営業状況によって、柔軟な派遣対応が求められた。
 - 時差出勤、短時間勤務といった対策を行った。規程の7時間45分でなく、5時間または5時間30分への短縮を行うなどにより、ラッシュ時間を避け、接客担当社員の感染リスクを極力小さくするように努めた。
- 各地域の感染状況を鑑み、接客において直接お客様と触れ合う活動を中止し、感染リスクを極力小さくするように努めた。
- 自宅待機の際には、お休み扱いで、雇用調整助成金を活用した。雇用調整助成金が出る前は、自宅での自主学習を勧める案内を出したりしていた。
- 勤務時間は、その時の感染状況によって即時に変えられるようにしている。
- 接客担当社員や得意先への説明等、マネジメントの負担が大きかった。
 - 急な感染者の増減など、先が見通せない部分があり、例えば、来週から接客担当社員の派遣を一時中止する、来週から復帰するが勤務時間を1時間短縮する等の判断を行う必要があった。
 - 基本は会社が示す対応に準じている。全国でコントロールしているわけではなく、現場判断も必要になっている。接客担当社員の子どもの保育園が急に休園になった場合など、マネジメント職による得意先への個別対応は増えた。
 - 同時に、現場の管理職、営業担当は、派遣先店舗への理解を得ることが重要。
 - 現場と人事の間での基準、ルールを明確にすることで、マネジメントが判断しやすくなり、派遣先ごとの対応を統一しやすくなつた。この状態なら勤務時間を5時間に短縮という指

針を出す等。政府からこの宣言が出たら、人事はこういった発信を出して翌日には現場に浸透するといったパターンができてきた。危機管理の頻度、パターンが増え、調整をする回数が増えた。

- 接客担当社員は店舗に派遣されているため、上司と対面する機会は毎日ではないが、それをベースとしたコミュニケーションツールがあり、コロナ禍の影響による、コミュニケーションの頻度の変化は特にない。
- 現場のマネジメントは、得意先に対する説明も社員への説明対応もこの2年間は忙しかった。ただし、この2年間の試行錯誤によって、受け手も発信する側も慣れてきてはいる。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

【営業・内勤部門】

- 2020年6月以降、安全のために出社はしない方が良いといったスタンスから、感染者拡大動向を注視しつつ、出社した方が生産性が高まる人は出社して良いといったスタンスに切り替え、時期によっては徐々に出社する人が増えてきている。
- 7月に“ハイブリッド・ワークスタイル”を打ち出し、アフターコロナを見据えて、出社した方が生産性が高まるもの、在宅の方が生産性が高まるものを各職場で話し合ってもらい、以降、職場ごとに、出社かテレワークの判断を行うようになった。
- 部署ごとの違いについて、内勤部門ではほぼ約8割が在宅で、約2割が出社となっている。営業部隊は出社と在宅が半々になっている。出社の仕方は部署ごとに異なり、例えばグループでの打合せは顔を合わせてブレストしようといったことがあるようである。
- 同じ職場でも、出社に対する意識が異なる例として、営業所では、営業職と、支える内勤の職員が在籍しているが、内勤職員の方が出社意識は強かった。内勤の職員は、営業職の誰かが帰ってきたときの対応のため、出社したいという声があった。
- 出社に向いている業務について、ブレスト的な打合せや、相手の感情を受け止めながら話す面談等は対面の方が良いと考えている。
- 業務内容というよりは、その人の状況によって対応する運用。新入社員や転入者のように、一人で黙々と仕事ができない人は、出社して周りにメンバーがいた方が良いという議論があった。自立遂行が難しい方の場合、面倒を見る人も含めて出社する。
- 採用については、2021年度はそのときの感染状況によってリアルか、オンラインでの実施かを柔軟に判断している。
 - オンラインセミナー等、オンライン開催が多い。説明会はオンライン形式が増えている。一方で、選考の過程で出社していただく機会はあるため、リアルとオンラインを使い分けている。
 - 感染が広がった時期(2020年3・4月)、2021年度の採用選考より前の段階だったこともあり、オンラインセミナーに切り替えた。
 - グループディスカッションは、オンラインでは限界があり、集まって対面で実施した。一对一の面談はオンラインでも可能と判断した。

【接客担当社員】

- サービスの提供の仕方が変わってきており、店頭接客は、オンライン接客を徐々に広げている状況である。
 - 店頭に接客担当社員が出勤し、自宅にいるお客様とタブレットを通じてカウンセリングを行う、接客担当社員がオフィスに出社し、予約されている時間に接客する等のオンラインのサービス提供がある。
 - コロナの感染状況を踏まえながら、会社全体で接客についてのルールを設定した。
- お客様からのニーズにどうこたえるかといった観点で、接客担当社員にアンケートを実施し、意見を吸い上げている。
- 接客担当社員は、店頭接客以外に、会議やトレーニングで出社する機会があり、その日の時間の一部について、在宅で働く時間を選べる“自習”を取り入れた。
 - 1日のうち自習の時間を2時間選んで好きな時に勤務として取り入れられるようにした。
 - 出社が不安という声から、少しでも時間をずらして出社できるようにした。自身のワークスタイルにあわせて働きたいという声に対して人事が対応したケースである。
 - DXを推進する組織を立ち上げ、接客担当社員を配置している。店頭に立たず、オンラインで接客を行う。SNSで発信する等、価値提供の新しい形を模索している。

【その他の変更】

- 2021年1月ジョブ型人事制度を導入した。導入によってエンゲージメントは高まったと感じている。
- 在宅勤務が基本になったことで、社員の働き方に合わせて、一律的な定期券支給を止めた。
- 2021年1月に、フレックスタイムのコアタイムがあったが、コアタイムを撤廃した。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- エンゲージメント調査はしていないが、テレワークの評価は高い。働きやすさの改善を感じている社員が多いのではないか。
- フレックスタイムのコアタイム撤廃や在宅勤務によって、働く時間の柔軟性、場所の柔軟性が高まった。
- ペーパーレス化も推進した。

2) 課題

- 今後は、デジタル領域の人材の必要性がある。業績が厳しい中で、ジョブ型になったこともあり、各領域で専門性を持っている人材を採用していきたい。
- 接客担当社員については、現状の主戦場は店頭だが、将来的にはオンライン接客に向けて、将来的には発信力ある人などを求めるようになっていく。
- これまで大きな戦略があり、現場が実行力を持って進めてきた。サービスが多様化していく中で、店頭、営業含めてどうしたらお客様にリーチできるかという課題設定力が求められるようになっていくのではないか。一人一人が考えられるようになる必要がある。
- 目標についても自分で課題を設定する力が求められる。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 内勤については、アフターコロナの働き方として“ハイブリッド・ワークスタイル”を継続していく。
- 現在は全社的に在宅勤務にやや寄っている状態のため、出社して生産性、創造性を高めるベストプラクティスを収集し、社員が実感していくようにしたい。
- オンラインを継続していく上で、ファシリティの見直しを行っている。
- 店舗派遣が接客担当社員の働き方のベーシックとなっているが、今後はオンラインでのサービス提供を進めていきたい。
 - ノウハウを蓄積し、オンライン接客の型作りに向けて取り組んでいる段階である。

5.3.8 オフィスモロホシ社会保険労務士法人

業種	社会保険労務士業
本社所在地	東京都足立区
創業年／設立年	2004 年(2019 年社会保険労務士法人に転換)
従業員規模	正社員 9 名(2022 年 1 月末現在)
事業内容	社会保険労務士法人として以下の事業を手掛ける 労働保険や社会保険の手続き業務、就業規則、給与計算、労務相談、労務コンサルティング、行政対応、各種許認可申請など

(1) 企業概要

【事務所の特徴】

- 社会保険労務士法人として顧問先は零細企業から大手企業まで含めて 100 社程度。社労士業における手続き業務をする他、大手企業とは労務顧問契約が多い。
- 事業の特徴としては、社会保険労務士法人が基本だが、産業医の紹介、セミナー(年金や管理職研修)等を実施していることもあり、職業紹介業許可を受けた別法人も併設している。
 - 近年はコンサルティング業務が増加しており、テレワークや人事評価、就業規則の見直しといった業務にも対応している。事務手続きについては電子申請が増えている。

【社員構成】

- 社員は 9 名。子育てする人も仕事を続けられるようにという理念が事務所の出発点であり、全員女性である。
 - 事務所立ち上げからの社員は今も在職している 2 名からで、その後中途採用だけで社員を増やしてきた。
 - 子育てをしている社員が半数を占め、3 歳未満の子どもを持つ者で短時間勤務をしている社員もいる。子育てがある程度一段落した社員は、ほとんどがフルタイムで働いておりパートタイムは一人もいない。
 - 現在、代表を除くと社会保険労務士有資格者は 1 名のみ。ただし、他の社員も資格は保有せずとも中身についての理解は有資格者同等。家庭の事情等により、資格の勉強をできず資格を取得できていない者が多い。
- 社員は「コンサルチーム」、「手続きチーム」、「管理チーム」の 3 つに分かれているが、「コンサルチーム」と「管理チーム」は同一のチームである。
 - 社会保険労務士業務は約 3 年で 1 人前になる。年間でのルーティーンワークのため、1 年で業務に対応できるようになる。更に経験を積み、社会保険労務士事務所として顧客の質問に対応できるようになるためには、3 年程度かかる。
 - ベテラン層は「コンサルチーム」に多く、管理職としての役割も果たしている。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 在宅勤務(週1~2回)は「コンサルチーム」の2名にのみ認めていた。
 - 比較的年齢が高めのコンサルチームから、毎日出社することが体力面で厳しいとの声があがったことへの対応として開始(真夏の猛暑の中、通勤する負担が大きかった)。
 - 「コンサルチーム」の仕事特性からも出社頻度を下げることが可能であったという状況もあり、メンバーのニーズとチームの働き方の特性がマッチした結果として「コンサルチーム」に在宅勤務を認めていた。
- 数年前は手続き業務をするためには、労働基準監督署、ハローワークへ実際に足を運ぶ必要があったが、官公署への申請業務は近年電子申請が可能になった。しかし、顧客からの電話や郵送対応の必要があるため、「手続きチーム」には在宅勤務を認めていなかった。
 - また、「手続きチーム」のメンバーは比較的若年であり、在宅勤務のニーズも強くなかったという背景もあり、希望が強く、仕事特性がマッチするコンサル部分から導入することとした。
- テレワークの前提となるICT化の面では、業界の電子申請対応のトレンドや東京オリンピック開催による通勤影響等を鑑み、所内システムをクラウド化すると共に、office365を導入した。
 - パソコンの準備やクラウド化について、導入当初はGoogleのサービスを使用していたが、顧客からのファイルがWordやExcelで届くため、より使い勝手の良いofficeへ変更した。また、社会保険労務士業務用のシステムにおける手続きのための個人情報はクラウドへ移行し始めていた。
 - 振り返るとこうしたコロナ禍前からの改革が、新型コロナウイルスへの迅速な対応を可能にしたと考えている。
 - 電子化やクラウドへの対応は、業界内では早い方であったと思われる。電子化やクラウド化は、経営トップが危機感を持ち対応しているかどうかに尽きる。導入に際しては、同業界で事前にシステム導入していた人を呼び、研修をお願いした。他の事務所でも電子化クラウド化に対応している話は聞くが、渋谷区や千代田区といった地区の事務所で、大手企業を顧客とする事務所が先行している状況。顧客へ足を運ぶことを重視する地域(オフィスモロホシは足立区綾瀬に所在)でいち早くクラウド化しているケースは珍しい。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク・在宅勤務等の実施状況

- 緊急事態宣言下では、小学生以下の子どものいる家庭は在宅勤務が不可避な状況となった。この状況では、まず緊急的に休業の形を取った。その後、職場への子連れ出社を試みたが、事務所での育児と仕事の両立は困難であった。結局、出社が難しい事情を抱える社員については、担当業務等により在宅勤務で対応する者と、休業者に分けて対応した。
- 緊急事態宣言下の 2020 年 4-5 月の事務所への出勤に関しては、代表を毎日出勤とし、他の社員については公共交通機関を利用せずに通勤できる者（通勤による感染リスクを低減することを目的に公共交通機関の使用を禁止したため、電車利用の社員は出勤禁止、事務所近くに居住しており自転車での通勤が可能な者のみ出勤）が出勤による業務継続という体制とした。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

【緊急対応から新常態への移行】

- 緊急事態宣言中は緊急対応としての位置づけで、感染リスクの回避と迅速性を優先。その後、緊急事態宣言解除後に出勤体制を見直し、正式に在宅勤務の位置づけについて検討し、ルール化。これによって、従来の規定では在宅勤務の対象外としていた「手続きチーム」も在宅勤務が可能となった。
 - 出勤メンバーが少ないこともあり、緊急事態宣言解除後も代表が郵送作業や電話当番なども分担する体制としていた。
 - 在宅勤務を継続する者は運動不足等による心身の不調が心配された。一方出勤している者は郵送等の業務負荷が高まった（出社しなければできない仕事もあるため）。こうした状況を背景に社員から完全在宅勤務は必ずしもベストな選択肢ではない旨、意見が出されたことで、次の段階へ進んだ。
- コンサル／手続き／管理それぞれのチームについて、出勤日と在宅日を指定することとした。在宅・出勤のバランスは、通勤手段（電車通勤者は在宅日を増加）、仕事特性（「手続きチーム」は在宅を 2 日にし、出社日を多く設定）等に応じて設定することとした。
- 全社的な出社体制として、労務相談や他社員からの相談に迅速に対応するため、管理職のみで構成される「コンサルチーム」のメンバーは必ず誰か出社することとした。「コンサルチーム」メンバーは、他のメンバーへ指導をし、顧客からの具体的な相談について助言している。
 - 「コンサルチーム」は全員管理職のため、働き方の自由度は高めて自己裁量で業務の処理をすることが多い。
 - この他、在宅勤務の規程も定めている。先述のとおり、1 年でようやく業務の内容を理解できる仕事のため、2-3 年は勤続しなければ習熟できない。そのため規程上は在宅勤務を可能になるためには 3 年の勤続を要件として定めている。ただし、緊急事態宣言等への対応として見直しを考えており、最低 1 年は勤続した人にも適用を緩和する予定。

- 出社日については、いったん決めた輪番表を元に、出社日の変更はお互い連絡を取り、個別対応をお願いしている。
- ただし、経験が浅い(入社後1年経過していない)社員は完全出社とした。

【ツール・マネジメントの整備】

- 在宅勤務の者に対しては、業務用のモニター等備品を支給している。
- マネジメントの体制について、勤怠システムを使い管理、チャット(Teams)にてやり取りをしている。具体的には、在宅勤務時には朝夕業務の開始と終了時に連絡、実施した業務のレポートを依頼している。こうした情報を代表も管理職も確認できる。
- 業務上の育成について、「手続きチーム」についてはかつて指導者を1名決めて各種指導を依頼していた。しかし、今は荷が重いということで、業務ごとに指導担当を決めて育成を進めている。オンライン会議で画面見せながら説明や、チャット及び電話で細かいことを説明するなどに対応している。
- 比較的若い世代は、報告・連絡・相談(ホウレンソウ)を口頭で行うことを忘れがちな時があり、注意を受ける機会が多くたが、なぜかチャットだとうまく進められることに気づき、個人やチーム内のホウレンソウをチャットでするように変更した。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

【市場の変化・業界動向】

- 新型コロナウイルスにおける社会保険労務士市場の変化について、以前から二極化が進んでいる。訪問して定的な社会保険労務士業務のみをする事務所と、提案型の事務所とに差がついてきている。新型コロナウイルスの影響もあり、雇用調整助成金等の助成金業務をうまく取り入れている事務所の売上は確かに伸びているものの、社労士業務としての本来の姿を伴っているのかに疑問を感じことがある。
- 事務所へは、全く初めての連絡を受ける会社から雇用調整助成金の相談は来るものの、その会社の状態がわからない中で助成金業務のみはできないためすべて断った。顧問先からもコロナウイルスに伴う助成金申請業務を依頼されたが、ちょうど社労士業務の一番の繁忙期と重なったため、個別対応はせずに、関連情報のみ提供していた。結局、繁忙期終了後に雇用調整助成金を申請できない顧問先が多くあったことがわかり、支援することになった。
- 新型コロナウイルスの影響による売上の減少もあり、顧問先では必要とされるコンサルティング予算は確保できないようで、新規のコンサルティング要請はあまりない。その分助成金申請業務で売上を維持できた側面は間違いないかった。
- とはいっても、次第にコロナ情勢も落ち着いてきたため、労働時間管理や労務管理上の問題が少しずつ出始めている。やはり日頃、労務問題をしっかり管理できている企業は人材の採用も上手くできている印象である。
- 手続きのアウトソーシングや雇用調整助成金をきっかけに顧問先が増えた社会保険労務士事務所もあると聞いている。助成金申請業務をきっかけに顧問先を増やしていく事務所と、助成金申請業務ができないなら顧問契約打ち切りとして切られる事務所もあると聞いている。社会

保険労務士事務所もそれこそ様々で、何か相談をしても連絡がない、知りたいことに対する説明がわかりづらいという理由から事務所を変えたいのでと相談に来る会社がよくある。一方で、顧問先が増えてしまい対応しきれないという話もよく聞く。

【人事評価・人材育成】

- 新型コロナウイルス下での評価について。在宅勤務でもきちんと業務を遂行できる人と、そうではない人がいる。そのため、事務所内でいつの間にか不満もたまる。そこで事務所に出勤することが減ったこともあり、業務のタスクリストのような棚卸を新たに策定し、見える化を図り、各人のできることとできないことを明確にした。それを各項目について ABC で評価している。この評価を元にすることで、「次は〇〇を頑張ろう」と次の目標へ繋げられている。また各種業務をあまり遂行できていない社員がいたが、可視化されたこともきっかけに自ら退職をしている。なお、賞与は実績に合わせて、各人の売上貢献に合わせた支給をしており、人事評価のうち勤務評定のみの評価を加えている。

【在宅勤務等への評価、メリット・デメリット】

- 在宅勤務のメリット・デメリットについて、メリットとしては多様な働き方が可能になった点が挙げられる。
 - やるべきことを時間、期限内で実施できれば、病院に行くなど比較的自由に働くことも良しとしている。そのため、きちんと業務の結果を出すこともできるし、また、わからない場合は必ずきちんと聞いてくるため、今のところ大きな問題はない。
 - 以前は頻繁に発熱する、頭痛がする、体調がすぐれないとしていた複数の社員たちも、在宅勤務をすることで、終日休む必要がなく、状態が改善できれば勤務できるようになったため、かえって仕事が捲るようになった。身体を休めながら、無理せず勤務できる体制ができたことで、前向きに業務に取り組めるようになったことが、本人にも事務所にとっても大きな収穫となつた。
 - 他には、身体が楽になり集中して業務ができるという声や、家庭があるため、業務後すぐ家事に移ることもでき働きやすくなつたという声もある。
- テレワークに用いるツールを活用することで、コミュニケーションが円滑化すると共に業務指導にも活用。
 - 以前は代表が事務所にいても、「手を煩わせるのは悪い」と気を遣い、コミュニケーションが取れることもあったが、チャットならより気軽に、円滑に相談できるようになった。
 - コロナのために食事会等もできなくなつたため、Teams 等も活用してオンラインでの円滑なコミュニケーションと、顔を合わせたコミュニケーションと合わせて実施している。
 - 指導面でのメリットもあり、画面で映しながら、添削的に指導ができる。対面で事務所内にいると逆にこうした指導は難しく、オンラインならではのメリットを活かして OJT をうまいことできるようになった。
 - ただし、メリットが大きいからといってなんでもありにはできない。社員を信頼しているためあまり心配はないが、勤続 3 年以内はある程度目をかける必要がある。やはり業務において自立できていない退職した社員には在宅勤務を認めていなかった。在宅勤務の条件

は、どの程度まで仕事ができるのか、こちらの判断も必要である。また規則等を明確に定め、ルールを元に伝えることで、社員間で合意を取ることも重要と思われる。

【業務特性と働き方の関係】

- 出社を要する業務としては、給与計算の明細書など紙類の打出しや送付などがある。
 - 本来的には出社の必要はないが、担当者でなければわからない等の課題があり、誰でも対応できるようにする必要がある。また、顧問先等から電話が事務所へかかることが多く、顧問先としては即座の対応を求めており、担当者が出勤していないから対応できないとは言えない。社労士業務のうち顧問先から労務相談があったときは、必ず顧問先の就業規則(紙ベースのもの)を目で見て確認しつつ、法令に関する参考文献や多くの資料を確認することも多いため、出社が必要になってしまっているところもある。加えて、想定以外の相談が発生した際には、出勤しているとコンサルチームの誰かにすぐ相談が可能であり、細かな部分も確認できるから安心であるという側面もある。
- 在宅の方が向いている業務としてはあまり中断されたくない業務等が挙げられる。例えば就業規則改定等の集中業務や、顧問先から相談された点に対してコンサルティング案を考えるような業務等が挙げられる。
- ルールの決め方、明確化は「管理チーム」でもある「コンサルチーム」の社員と代表で素案を固めた上で、他の社員へ意見を聞くようにして固めていった。
 - ルールを決めた上で、柔軟に運用していることもあり、不安に思っても運用で吸収できると考えるのか、社員は安心している印象がある。仮にガチガチに固められたルールでの運用とした場合、反発や不満が出てきた可能性もある。一定の自由度を使用者側が認め、ルールの柔軟性をもたせることがポイント。在宅勤務において、一定の裁量の範囲を認めて上手に勤務体系を維持している顧問先もある。ただし、基本的なルールとして、出退勤や業務内容報告等、最低限は守ってもらうことが重要。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

【出社・リモートのバランスについて】

- 個人希望としての在宅勤務優先ではなく、お互い様で助け合い調整して進めていくことが必要。例えば、最低4名は事務所にいるようにする等。
- 全体会議を毎月実施している。普段はリモート参加者と対面参加者の両方がいるが、節目として全員出社で確認することもある。
- 年内は年末調整等で、1月までは給与計算等で忙しいため、2月からの働き方を変更予定。原則の出勤日を曜日単位で定めた。

【就業規則の変更について】

- 規則の変更について、現状事務所では短時間勤務制度は法令通り、育児介護のみを目的として定めている。新型コロナウイルスを機会に、目的としてより柔軟に利用できるよう緩和するという方法は考えている。
 - 在宅勤務も育児介護以外の目的でも認めるように拡大。
 - 労働時間管理も在宅勤務する者の規定を追加など。
- 在宅勤務、短時間勤務は実態として実施はしているが、就業規則に明文化していないという企業も多い(フレックスタイム制として定めているにもかかわらず、運用としてスーパーフレックスになってしまっている等)。トラブルが発生した際の扱い所として規則に落とし込んでおくことは必要。規則に先んじて実施てしまっている企業等から相談がある。実施しているけど整理がついていない、残業が増えている等の課題に応えていく必要がある。

【働き方改革・人材の確保・育成】

- 1名退職して以来、新しい人を雇用していなかったが、アウトソーシングも増え忙しくなってきたため2021年9月に2名正社員として雇用した。
- 最近は業務が増えすぎているため、本来である社会保険労務士が実施すべき提案的な業務に対しリソースを割けるように、RPA導入と業務の見直しを同時に実施している。
 - 「手続きチーム」のうち勤続5年以上になる3名については研修、IT、総括等の役割を付与して自発的に行うことを推進している。
 - オンラインで視聴できる研修を増やしているものの、本人がどこまで視聴できているのか見えていない点は課題である。
- 業務見直しについては、少人数の組織もあり進めやすかった。普段から業務が見えるからこそできた。もちろん、忙しい中で追加的な棚卸までできないという意見も出たが、最低限の基準を定めて、今期棚卸部分を限定して可視化する等の工夫で進めた。
 - 紙対応でなければ無理という企業もある一方で、クラウド化してもよいという企業が増えており、できるだけクラウドやRPA化していく必要がある。コンサルメンバーの中に元システムエンジニアがいるので、社内で知識を共有、育成していく。

- 一方、電話でなければ対応できない顧問先も存在する。感覚としては顧問先のうち 1 割程度。電話主流の企業では、メールを送信しても全く反応がなく、電話を入れて確認依頼をする必要がある。ときには FAX での連絡を求められることもある。
- 相手の状況・要望に応じて柔軟な対応ができるようにしておくことが重要。電話対応を求める顧客であれば、事務所内で当該顧問先に対しては電話で対応するものと周知しておけば良い。もちろん在宅勤務を取っている旨を顧問先に担当者が事前に伝えておくことも大切。また在宅勤務の頻度上げた場合には顧問先側も戸惑うため、必ず事前通知することで、在宅からの電話対応等も可能であることも伝わる。
- 働く側の意識も重要なポイント。権利の主張のみではなく、働き方の自由度が認められるありがたさを感じてほしい。使用者へ感謝してほしいということではなく、働き方の自由度を活かしてどのように貢献するか、といった観点から社員側にも考えを深めてもらえると良い。

2) 今後の人材像の変化

- 社会保険労務士は、手続き業務をきちんと理解した上で労務相談対応やコンサルティング提案をすることが基本。手続きにおける実務をきちんと経験することで、法令に則した手続きの流れを理解し、その次の段階に進む顧問先からの初步的な労務相談を受けるなどして、顧問先の就業規則に合わせた適正な回答ができるような専門家を育成していきたい。
- 若い世代の人ほど、比較的待ちの姿勢になっているように見えてしまっていたが、コロナ禍による業務の棚卸や出勤時の対応を通じて、定例的で、かつ手元の仕事に追われていることがわかつってきた。そのため、今後業務の効率化やリソース配分の見直しの観点から導入を始めた RPA 等を使って、ルーティーンワークの負担を軽減しつつ、労務相談対応やコンサルティングスキルが高まるような業務経験を増やし、人材育成を進めていきたい。

5.3.9 B 社

業種	製造業
本社所在地	-
創業年／設立年	-
従業員規模	1,000名以上
事業内容	文具・家具の販売、コンサルティング、他

(1) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- フリーアドレス、Activity Based Working (ABW)⁷を導入しており、以前からフレックスタイム制である。在宅勤務については、育児介護等の場合に上長と相談の上、認められていた。部門によってはプロジェクトベースで働いているため、一律の働き方ルール設定が難しい。製造業として自社工場もあり生産管理等のラインでの業務や、現場での工事、コンサルティング業務まで幅広い。原則は土日休みだが、土日工事の場合は平日に代休をとることができる。
- これまで働き方の制度を一律に細かく設定するというよりも、例えば副業などは上司と相談してトライアルで行うなど柔軟に試しながら、必要に応じて制度変更してきた。職種構成はメーカーとして、開発、設計、生産、生産管理、品質管理、物流、工事という一連の職種の人たちが働いている。他に営業やマーケティング、コンサルティング、コーポレート等の部門などがある。
- 最初にフリーアドレスを導入したのは 1980 年代、総務部門からであった。総務は時期(春夏秋冬)により仕事のフォーメーションが変わる。社内サービス部門としてカウンターを設置し、チームで仕事を進めるため固定席とせず、移動可能な形にした。その後、1990 年代後半、モバイル PC や携帯電話がひとり一台貸与され、営業やコンサルティング職を中心にノンテリトリアルオフィス(固定席をもたない)の実験を始めた。当時、フリーアドレスを導入する企業の中には、営業は外出が多く、会社にいる時間も少ないという理由によるものも多かったが、当社では仕事の内容に合わせて場所を選ぶ「適業適所」をコンセプトとしていた。営業や設計が所属している課以外との仕事をすることも多く、プロジェクトワークが増えていることがその背景にある。適業適所とは、ワーカー自らが適した仕事に合わせて適した場所を選択して働く働き方である。
- その後、開発職にもフリーアドレスを導入することになったが、物が多く、試作品も図面も保有しており、毎日場所を選び働くことは非常に難しかった。だが、昨今は大きなディスプレイに図面を投影して議論ができれば紙で印刷する必要もなく、デジタル技術によって状況は変わった。
- 一方で、プロトタイプ(試作品)のようなモノを作る必要もあるため、それが可能な場所に集まって働くこともある。開発職に適した環境づくりも重要。
- 出社はするが、自席は固定せずに場所を選んで働く働き方がコロナ以前から浸透していた。

⁷ オランダで開始したワークスタイルで、自分がなすべき仕事について、いつ・どこで働くことが効率良いのか自ら決める働き方。

(2) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- 製造業としての繁忙期が 3 月のため、緊急事態宣言はぎりぎり繁忙期を免れた。緊急事態宣言直前は、極力在宅を推奨していたものの、遂行が遅れると顧客に損害が出るため（工事を完了させなければオフィスを退去できず賃料が発生してしまう）、工事を止めることができない場合、細心の注意を払い業務を遂行していた。
- 2020 年 4 月の緊急事態宣言下は、各自治体の指示に従い在宅勤務を実施した。
- コロナにより在宅勤務の家具ニーズが急速に高まり、需要に対応するよう 在宅勤務向けの家具は充実させた。そのため業界としても売上が大きく落ちこむようなことはなかった。
- 現場で仕事をする必要がある者以外は、書類も判子レスで決裁できるようにするなど、在宅勤務でも業務が止まらないように緊急下の対応を行った。
- 事業所は全国にあり、大原則として各自治体の方針に従う。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 在宅勤務の利用は多く、現状 7 割程度が在宅の部署もある。目的により使い分けているようだが、オンラインでも通常業務は遂行できている。一方で、深い話やインテンシブな議論はオンラインだとむしろ時間がかかる。オンラインでは伝わらないものがある。
 - 全員で集まる方が早い業務はあり、全員で集まるケースはある（ただし本人の意向に寄り添う）。例えばワークショップ的にボトムアップかつ双方向で意見を出し合う場合はオンラインでやるより早い。
 - 定例会議等はオンラインで 1 時間と決め、タイムラインも定めて実施した方が効率的に進むことがわかった。
- 宣言解除後は、出社頻度 3~4 割程度（首都圏）。雨の日はやや出社頻度が少ない印象。出社パターンを選べるようにしている。
- 在宅勤務に加え、外部のコワーキングスペースの利用も多い（ただし感染状況によって利用を控える期間もある）。緊急事態宣言下ではほとんどが在宅勤務であるが、顧客訪問の前後や重要なプレゼンテーションのために集中したい時にコワーキングスペースを利用する人も多い。
- 在宅勤務の管理としては、スケジュール（Google カレンダーを利用）に出社か否かを記載するルールを取っている。終日在宅なのか、どこにいるのか等がメンバー間でわかる。
- 会社としては国や自治体の要請によって出社基準を対応させているが、一律に何割という強制はせず自律性を尊重している。オフィスのフロアごとに出社人数を自動でモニタリングし、密にならないようにしている。

- 在宅勤務が中心になると雑談的なコミュニケーションが少なくなるため、週 1 回のオンラインでなんとなくつないで話しかけながら業務をするようなこと(バーチャル島型オフィス)も実施した。共時的な作業も重要であり、事務的な業務の抜け漏れがないかの確認や、ちょっとした相談などが仕事の効率性にもつながる。
- 経理の電子化は進んだ。旅費精算や注文書までほとんどの書類が電子化された。結果的に経理も出社が必須ではなくなった。
 - 出社が必要な業務はローテーションを組み出社するなど工夫した。
- 郵便物はスキャンしてデータ化するサービスがある。ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)を事業としても展開しているため、ノンコア業務の外注化は進めている。

(3) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

- コロナの前から場所や時間に制約されない働き方の実験を進めていた。また、社員がより成長できるような働き方、自己研鑽についても会社が支援している。だが、全社規模で在宅勤務を経験したのは初めてであり、今後の事業継続の上でも多くの学びがあったように思う。
- オンラインとリアルを意識して使い分けるようになった。リアルコミュニケーションの良さを実感すると共に、オンラインで効率的に進められる仕事もある。全員がそれを体験できることはよかったです。
- 会議のムダが多いという点については、社内では 2008 年前後から働き方改革として改善を進めてきた。日常的なコミュニケーションはチャットを利用し、インフォーマルなコミュニケーションを取り補完することで会議の時間が短くなる感覚がある(情報共有しているので議論が早く進むなど)。
- 新しい取組としてちょっとした tips 共有を動画で行うなどしている。事務が早い人や交渉が得意な人が 2-3 分の短い動画をシェアすることで、社内に効率的なノウハウが共有される。マニュアルだと読むのを後回ししてしまうが、動画であればわかりやすい。社員間でノウハウを共有して個々人が実践していくことで組織全体の働き方が変わる。
- 様々な取組の背景にはテクノロジーの活用がある。大切なのは、管理するために活用するのではなく、働く人が Well-being を高めるために何ができるかという観点で利用しているという点。
- コロナ禍でも社員や顧客に安心してオフィスを使ってもらうため、WELL Health-Safety Rating の認証を取得した。
- 業務量等における自律管理について。工数管理は各自の日々の入力値を元に、上長が確認している。Backlog 等の IT ツールも上手く利用しながら、情報共有と管理を効率的に実施できるか検討中。週次会議等を実施することで、時間が逆にかかるないということもありうる。

(4) 今後の変革について

1) リモートワーク中心の働き方について

- オンラインでのコミュニケーションの課題としては、自分の伝えたいことが正しく理解されているのか判断が難しく、うまくいっているのかわからないという点が挙げられる。結果として、管理職層は仕事を振れず自分の仕事が増える等の問題もある。対面であれば状況を把握しながら仕事を割り振りできるが、オンラインでは相手がどういう状況かも見えない。また、振るとしても、頼みやすい人に仕事を振ることになりがちで、ストレッチャーサインは難しく、特定の人に業務が偏ってしまう。
- オンラインでは評価を取れる(客観的に評価しやすい)仕事のみ実施するようなインセンティブが働きうるという課題も挙げられる。大きな流れとして個人技よりもチームで働くという方向性があるが、テレワーク中心の場合、個人最適が強く表れることやチームビルディングが難しい。個人のパフォーマンスを最大限に発揮するための最適化も重要だが、チームで達成、協力するための工夫をしないと、組織として良い方向へ向かわない。
- 当社は「人事部」から「ヒューマン＆カルチャー本部」へと組織名が変わり、人材と同時に企業文化をどう作るのかを大切にしている。人の意識や人と人の関わり方は非常に重要であると考えている。
- 効率化は個人の努力のみではなく、情報共有や不要な仕事をなくすなど全体として最適化していくことが必要だろう。

2) 自社事業への影響について

- 一般的に、1年に1度の組織変更に伴い机の配置を変える企業や自治体が多い。これまでオフィス全体の見直しは2-3年に1度程度行われることが多かったが、今は組織再編が頻繁にあり、自席を固定しない働き方、アクティビティ・ベースド・ワーキング(ABW)などを導入する企業が増えている。また、働き方の多様化によりニーズの振れ幅も大きく、オフィスのリニューアルも頻繁に行う必要が出てきている。自社では実際に、1年に数回の配置変更を行っており、ハードだけではなくワーカーサポートサービスの充実も図っている(配置変更にコストがかからないように家具や壁は固定せず簡単に変更できるようにする)。
- コロナ禍においては出社率もニーズもプロジェクトの数も頻繁に変わり、オフィスのアップデートをしていかなければならない。例えば、会議の形態がオンラインまたはハイブリッドになると、リアルな会議室のみならずオープンスペースで音をコントロールできる環境が必要になる。
 - 働き方が多様になることで、オフィスのニーズも多様になる。それらに対応するためには柔軟に変更できることを前提としたオフィスデザインが必要。昔は組織変更によるレイアウト変更で一人10万円程度のコストがかかった⁸。

⁸ 固定席を設けず、組織や人数の変更があってもニーズに柔軟に対応できるオフィス。情報技術の進展により可能になった。

- オフィス周りの相談はかなり増えている。ザイマックス総研によれば、オフィスリニューアルを全く予定していない企業は 3 割程度で、7 割程度は検討している、ないしもう実施済、今後検討したい、という状況。変化への対応力が求められている。
- 今の課題意識としては、オフィスのスコープはどこまでなのか、という点。自宅もオフィスだとした時、企業はどこまでを支援すべきか。自宅で使用するネットワークの費用を負担し、定期代を廃止した企業もある。
- 在宅勤務は健康に対する自己管理の問題もある。在宅勤務で体を動かさず健康状態が悪くなる等の問題が発生する中で(実際に一日の歩数が減った人も多い)、どこまで企業がケアできるのか。
 - オフィス面積を減らす企業や、面積はそのままで立地的集約を試みる企業もある。現在は、高いスペックのビル建設が進み、かつ賃料も低下してきているため、オフィスを刷新するチャンスが広がっている。あるいは、ベンチャー企業のようにオフィスを返却してコワーキングスペースへ移行するという選択肢もある。
 - 社員間のコミュニケーションを増やしたいというのは課題の一つ。サロンオフィスを作ればよいという問題ではない。結局社員自体が来ない、サロンオフィスにいると周囲からさばっていると思われる等運用面で目的を達成できないこともある。どのような働く環境を提供したいのか、Activity Based Working(ABW)、活動に合わせて働くという発想で考えねばならない。自宅ですること、オフィスですること、コワーキングスペースで実施することを考え直そうという状況にある。個人によっても異なり、ニーズを把握するためのアンケートや行動観察も必要。
 - PC 仕事が多くなると個人最適になりがちで、誰にも話しかけられたくなく独房のような場所で働きたいという人も多い。だが、知識・組織マネジメントの観点では、その人の知識や考えを他の人に伝え、いろいろな経験をしてほしい筈で、本人自身も成長しなければならない。ワークショップのような形で企業と個人の意図をすり合わせるような機会も増えている。このような場合、ABW のようにコンセプトがあると社員へ伝わりやすい。自己中心的に働くのではなく、自分と他者によるチームでパフォーマンスを向上するためにはどのような働き方が望ましいのかを理解し、対話していく。
 - ABWはオランダやオーストラリアで発展したが、様々な解釈、定義もある。日本(その組織)に合った ABW を考えていく必要がある。現在の働き方はハイブリッド型であり、複雑になっている。一人、二人、チームという人数単位や、オールリアルなのか、ハイブリッドなのか、オールオンラインなのかというチャネルにより、多様なパターンの中から選んで考えないといけない。

- 企業の働き方によりオフィス設計・コンサルティングの内容は変わる。まずは、顧客となる企業の現状をリサーチし、ワークスタイルを把握する。そして、企業理念と事業戦略・目的から、パフォーマンスを高めるためにどうしたら良いのか、経営層へのインタビュー、若手を含めたワーカーのワークショップなどでコンセプト策定を行う。人数規模や組織文化によって難易度が変わると、人によっても考え方には異なり、職種によっても特徴がある。例えば、営業の人はいろいろな人とコミュニケーションをとるのが得意だが、エンジニアは一人で働くことを好みがち等。
 - 多様な人がいるとはいっても、会社の方針を整理する必要がある。そのためにも働き方のスタンダードは必要であり、オフィス／サテライト／自宅でどんな業務が適しているのかを標準として整理しておく。例えば自宅は作業的な業務に向いている。企画・構想はワーケーションのような旅先が渉る人、合宿やご飯を食べながら皆でやりたいという場合もある。もちろんスタンダードがあったうえで、スタンダードから外れることは問題ない。
- 業種によっては、コロナにより多忙さが増しているだろう。通勤時間はなくなりでも会議の数が増え、オンラインとリアルの並走も起きている。結果的に、出先でリアル対応の後、急いでオンライン会議へ入らねばならずサテライトに飛び込むような状況もある。前は移動時間を見ながら1日4件程度会議をするような人が、いまや6件などの会議が入っている。サテライトオフィスでは会議に集中できる利点はあるだろう。
- リアルの空間は集まった人数や状況により柔軟に可変できることが望ましい。オンライン参加の者もいるため、いざ対面で集まってみたら2人の場合もオンライン参加者を含めると10人という場合もある。予想できないことが起きる。壁やカーテンを動かしてニーズに応える空間にできるとよい。企業としては、柔軟性という意味でも、固定費と変動費を考慮しつつ、貸し会議室やコワーキングスペース等も選択肢に入れ上手く利用した方が良い。

3) その他

- オフィスが仕事をするだけの場所ではなくになっている。エンゲージメントを高め、コミュニケーション・出会いがあるのであれば、美味しいご飯を食べにオフィスへ行くという発想もある。ご飯と一緒に食べたり、雑談する前後に仕事をするというオフィスの在り方も先進事例には既にある。
- しかし、これまでの大規模なオフィスはそのようにデザインされていない。こだわりのあるコーヒー、ヘルシーなランチを提供する企業もある。更に、オフィスの敷地内にキッチンカーに来てもらい日替わりで出来立ての食べ物を提供している会社もある。誰もが来たくなるようなソフトがオフィスの差別化要素となる。

- 採用という意味でもオフィスの持つ意味は大きい。学生は企業のオフィスをよく見ている。経済産業省の調査⁹で、就活生が企業に求める条件の中で、健康や福利厚生が最上位であった。好きな場所で働きたいという思いに加え、顧客や家族を連れてきたくなるようなオフィスはエンゲージメント上でも重要な要因のはず。「ここで働きたい」と思ってもらう場所を作ることもポイントとなる。
 - 若年層は社会課題に関心があり、企業は何かしら取り組んでいるという姿勢を見せはするものの、実際の業務遂行においては社会課題解決を主目的に活動していない。業務であるにせよ、何かしら社会課題と関われる機会を持てることがモチベーションに繋がりうる。例えば、自社では一階がイベントスペースになっているオフィスがあり、社会課題をテーマにした NPO やパートナー企業と連携してイベントを開催している。
- DX 環境は在宅勤務等のみの課題ではない。リアルに出社して会社にいたとしてもパソコンは使う。画面共有等は普通に行われ、これまで DX 環境整備が遅れていたと認識すべき。
- 環境整備をする際、人間中心で整備をしていくことが重要。学校の働き方改革のサポートをすることもあるが、従来型の教室で黒板がデジタルに変わり、子どもたちは配布されたタブレットを見るような状況を目にしたことがある。デバイスはツールに過ぎない。これから時代に合った学び方(オフィスでは働き方)を考えた上で環境を整備していくべき。人間中心に考えればこれまでの教室である必要もない。どんな学びをしたいのか、子ども自身と先生が試行錯誤していくことが重要。それは、ハードの設計者が決められるものではなく、当事者を含めてリビングラボのような形で共創・実験していくことが望ましい。

⁹ 健康経営の労働市場におけるインパクト調査(平成 28 年度)

https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/jisedai_healthcare/kenkou_toushi_wg/pdf/013_02_00.pdf

5.3.10 ちばぎん証券株式会社

業種	証券業
本社所在地	千葉県千葉市
創業年／設立年	1883 年 小布施新三郎商店、1923 年 鳥海商事創業 1981 年 中央証券(株)発足 ※小布施証券(株)と鳥海証券(株)が対等合併 1998 年 千葉銀行グループ入り(2011 年「ちばぎん証券」に社名変更と共に本店を千葉県千葉市に移転)
従業員規模	310 人(2021 年 3 月末現在)
事業内容	地域に密着した総合証券業

(1) 企業概要

- 社員数は 330 名程度。
- 事業所構成は本社及び営業店。
 - 社員配置は本社:110 名程度、営業店:220 名程度。
 - 社員構成は人事等の管理部門に 40 名程度が配置され、その他大部分は営業職。本社は半数程度が女性。年齢構成のボリュームは多くの日本の会社と同じで、20 代・50 代が多く、逆に 30 代・40 代前半の人員が少ない。
- 営業店は東京・千葉・埼玉(千葉 15箇所、東京 1 箇所、埼玉 4 箇所)。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 店舗・営業員を有する証券会社のため、新型コロナ禍前は、原則として対面で仕事をするビジネスモデル。
 - 具体的には営業店へ出勤し、アポイントメントがあれば、顧客宅や顧客法人事業所(法人経営者顧客等)へ向かい営業活動を実施、事後に営業店に戻り事務作業等を行って退店というような働き方。
 - 管理部門等で本社勤務の場合は本社へ出勤し、事業所において執務する形態。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- 従来 DX 化(テレワークを含む)を進めなければならないという認識は持っていたが、タイムスケジュールを作り具体的に実現策を講じていくような状況にはなかった。新型コロナ禍を契機として、計画の具体化を進めることができ、2020 年 7 月にはデジタル推進部を置き DX 推進を本格化させた。
 - デジタル推進部のメンバーは、オンライントレードに関わるメンバー、システム関係を扱っていたメンバー等社内から集めた。

【営業店での対応】

- 2020年4-5月にかけて千葉銀行グループ全体での対応として、営業店は2-3交代のシフト制を取り、出社する人員を通常に対して半分程度に削減した。結果的に、在宅勤務と営業店の2拠点での勤務となった。
- 新型コロナ禍により、営業先から営業担当の来社を避けるよう希望があり、電話での対応が増えた。一方で、業界柄、昔から電話で株の受発注をするという文化があり、電話対応でも大きな問題は発生しなかった。
 - 業容としては、既存顧客の取引量が減少すると共に、新規顧客開拓も厳しく、2020年4-5月は成績も下降し大きな打撃を受けた。
- 2020年10月にリモートアクセスサービス(マジックコネクト)を導入。営業担当へひとり一台貸与していたタブレットを用いて、本社PCを在宅や客先から遠隔操作して個人情報へもアクセスできるようになった。その結果、セキュリティ対策の下、いろいろな場所で営業ができるような状況ができた。

【本社での対応】

- 緊急事態宣言時には、本社業務は在宅勤務で対応できる状況ではなく、スプリット勤務体制¹⁰として社内会議室へ分散し勤務する等の対応を行った。
- 同時出社人員を減らすため、一定比率の在宅勤務者が発生することとなったが、緊急対応時においては、自宅待機に近い状況も見られた。
 - 個人情報を扱うことや、証券会社特有の東京証券取引所や日本銀行との接続システム等の都合、在宅での業務遂行は難しい。

【制度・ルール面での対応】

- 従来、電車が混雑しない時間に出勤するなどセレクト勤務として出社時間をずらせる勤務形態を就業規則に記載している。就業規則上は8:30-17:10まで、休憩60分の7時間40分所定時間勤務が原則。これを元に、就業開始を8:00にして、終了を16:40にする等勤務時間を個人が選ぶ形を取っている。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

【遠隔業務ツールの導入】

- 対面営業を主たる営業スタイルとする証券会社であるため、新型コロナウイルスの感染拡大では、営業活動に大きな影響があった。できる限り顧客のニーズに応えるべく、「ベルフェイス」という、物理的には非対面で、顧客・営業担当が相互に表情を見ながら電話での対話ができるツールを導入している。
 - 「ベルフェイス」の現場での受け止めについて。顧客の環境にも依存するが(スマートフォンを所有しているか等)、コロナ禍にあっては顧客側から来訪を断られる場合もあるため、リモートでの営業活動を継続するために導入した。店舗網は千葉・東京・埼玉だが、千葉銀

¹⁰ 同一の執務室に空間的に集まらず、複数の場所で勤務する体制。

行グループ入り前(旧中央証券時代)には長野も商圏としているなど、現在拠点のない地域の顧客も存在(長野の顧客は東京営業部で担当し、新幹線を用いた出張対応を行ってきた)するため、フェイス・トゥ・フェイスでコミュニケーションを実施できる点は時間的、経費的にもメリットがある。

- 60歳代が主たる顧客のため、Zoom や Webex では ID 入力やアプリインストールは障壁になる。ベルフェイスは当社ホームページで、4桁の番号発行をするだけで、すぐに会議を始められるという手軽な仕組み。また、音声はあくまで電話のため、通話品質・信頼性も高い。セキュリティが高く、障壁の低い仕組みとして選択した。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

【業務上の効果】

- 2021年11月-12月と新型コロナウイルスが落ち着いてから、基本的に営業は顧客を訪問している。ベルフェイスは遠隔地への顧客訪問が必要な場合や、営業店長と担当者の2名で訪問しなければならないケース等で活用。
- 店長は店舗、担当は客先へ行き端末を操作し店長が店舗から参加する。従来営業店長が顧客と直接面談するというルールがあったが、ベルフェイスにより、必ずしも物理的な移動が必要ではなくなった。1時間2時間かけて客先へ向かう必要がなくなるため、営業店長の負担軽減につながると考えられる。
- その他、営業店事務担当が不在の場合、本社で事務を集中的に行うが、不明点について、ベルフェイスで資料等を投影しながら本社の担当者と話をするなど、営業店と本社とのやり取りがスムーズになった。
- 本社で東京証券取引所等へアクセスする PC 操作が必要な者以外は、リモートデスクトップツール導入により在宅での勤務も可能になった。
- テレワーク対応マニュアルを作成し、社員が在宅勤務を実施するための仕組みづくりを図っている。

【採用・定着】

- 毎年10名程度大卒を新規採用しており、採用面での大きな影響は受けているとは認識しておらず、離職者の増加といったことも起きていない。
 - 働き方改革を千葉銀行グループで掲げて長年実施しており、ちばぎん証券も千葉県で初めてプラチナえるぼし認定を受けた。女性のみならず、年次有給休暇取得や育児休暇取得等働きやすさを高めており、離職率は業界では非常に低い。
 - 一方で、証券業界はテレワークが他業態ほど進んでおらず、オンラインでのコミュニケーションのとり方については今後課題が顕在化する可能性はある。
- 人事評価について。年に一度昇級・昇格の人事考課を実施するため、所属長からのフィードバックが行われる。加えて年に2度の賞与面談を実施、その他1on1を年に2回実施している。
 - 年に5回は所属長が面談を実施している状況にあり、コミュニケーションの観点で人事制度上大きな問題点は生じていない。

- 一方、働き方が多様化してきているため、問題が生じたら変革をしていかなければならぬと考えている。
- 新卒者のオンボーディングについて。2020年採用、2021年採用は従来実施していた集合研修を実施できず、Zoomの研修で補った。結果、研修担当から聞く悩みとしては、同年代とのコミュニケーションを取りづらく、同期がどんなことをしているのか気がかりとのこと。
- 新型コロナウイルスが落ち着いた2021年10-11月あたりで集合研修を上手く入れて、リアルでの研修の重要性を感じているところ。営業店のOJTは、出社できている状況のため、問題は生じていない。

(5) 今後の変革について

- 会社の方向性として、「週の2-3日はテレワークしなさい」というようにテレワークを義務づけるような方向性はないと考えている。
- 通常出勤体制が基本のため、管理職内においてもコミュニケーション上の大きな問題は生じていない。
- ただし、社員の年齢分布には偏りがあり、若手と高齢が多く中間層が少ないと、世代間のギャップは一つの課題。
 - コミュニケーションのための良策があるわけではなく、現在も実施している朝会・夕会等を用いてコミュニケーション機会を創出していくことになるのではないか。オンラインメンバーへはメールでの情報共有を徹底している。
- 金融・証券業として事務の正確性や効率性も当然に必要だが、顧客の利便性向上が第一であるため、DXの進展に伴いペーパーレスや印鑑レスも進めねばならない。顧客から受け取る書類も省力化していく必要がある。DXを加速させていくことで、利便性を高めていくという方向性は明確にしたい。
- 顧客にとって真のサービスとは何か考え方ベルフェイス等のツールも活用していきたい。営業であれば、いかに顧客と接点を取れるのかを追求していかなければならない。
- 証券業界は契約書類、法定帳票も多く、紙での書類が非常に多い。監督官庁含め業界団体（日本証券業協会）等とのコミュニケーションにより、顧客の利便性を高めつつ、信頼性や厳密性の担保をどのように両立させていくのかを考えていく必要がある。
- 今後の人材という意味では、人材の多様化をいかに進めていくのかが重要。営業しかできない、特定業務しかできないという人材では今後の活躍は難しいだろう。一方で、専門性を高めることも必要であり、DX人材をいかに増やすのか、全員で既存の業務専門性に加えてITシステム等のリテラシーも深めていかなければならない。

5.3.11クリエーションライン株式会社

業種	情報通信業
本社所在地	東京都千代田区
創業年／設立年	2006 年
従業員規模	230 名(2022 年 3 月現在)
事業内容	アジャイル開発支援サービス事業／サブスクリプション事業

(1) 企業概要

- 2021 年 12 月現在、協力会社も含めて 200 名程度が在籍、プロジェクトごとにアサイン・協働している。
 - 正社員の他、プロジェクトに合わせて協力会社から増員等を行いながら人員を増減している。
- 職種としては、ソフトウェア開発のためのエンジニア以外に営業、バックオフィス等の一般的な職種も働いているが、顧客と協働するのはソフトウェアエンジニアが主となっている。
 - 全社の中で、8 割程度がエンジニア、残りの 2 割が営業やフロントオフィス、バックオフィス。
- 案件としては、顧客が利用しているソフトウェアを DX 化する、新しいアーキテクトに合わせてアップデートするというようなものや、新規の開発がある。
 - 基本的にプロジェクト型で業務は進行。
 - 顧客先常駐型の案件は実施しない。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 新型コロナウイルス以前から、エンジニア職を中心にリモートワークを励行していた。
 - 新型コロナウイルス以前からフルリモートの社員もいたが、バックオフィスの社員は郵便や押印対応もあり、一定程度出社していた。全社的には業務内容や実施内容に応じて、出社とリモートワークを使い分けていた。
 - プレインストーミングや膝を突き合わせて議論した方が良い機会については出社、開発段階に入り家で問題なく遂行可能なものは在宅、というような使い分けが行われていた。
 - 体感的には、半分程度が在宅・リモートワークというイメージだった。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク・在宅勤務等の実施状況

- 緊急事態宣言を機に全社的にフルリモートワークに変更した。基本的には既存の取組を拡大した形。リモートワークの長期化、進展に伴い 2021 年 11 月現在に至るまで制度やツールを随時導入している。
 - IT 企業ということもあり、従来バックオフィスも電子化には積極的だった。今回のリモートワーク移行を機にいくつか残っていた紙での決裁作業を電子に移行した。
- 従来は出社で実施していたブレインストーミング等もオンラインツールを用いて実施している。
 - Zoom や slack は以前から利用していたため、全社利用はスムーズに移行した。
 - 技術的な面として、作業やファイル共有、コミュニケーション、オンラインツールの活用等は以前からオンライン化が進んでいたため、ほとんど課題を感じなかった。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 事業遂行には課題感はないものの、オープンなコミュニケーションを重視する企業文化の視点からは長期的なリモートワークに課題を感じたため、仮想オフィスを導入した。
 - 仮想オフィスはコロナ禍以前は利用していなかった。いくつか試しながら自社にとって一番使い勝手が良いものを導入した。インフォーマルなコミュニケーションも含め、仮想オフィスを活用している。
 - 具体的にはオービス(oVice)を導入した。
- 仮想オフィスでは、オンライン上で入室すると、社員が同じオフィス上にいる状態を再現できる。会社の執務フロアのようなイメージで、ちょっとしたことを自由に話しかけられる。
 - バーチャル上でアイコンが移動して距離感が変わると直接話しかけられる。相手方の返事がなければ「電話中？食事中？だろうか」と場を改める判断も可能であり、そういう点も含めてリアルに近いコミュニケーションができると評価している。
 - Zoom 等オンライン会議ツールとの大きな違いは、偶発性にある。会議ツールは「設定した時間に人が集まらないと成り立たない」ところであり、参加時刻と参加者を設定する必要がある。そのため、Zoom は顧客とのコミュニケーションや定例会議には向いている。しかし、仕事はすべてが時間単位で区切られているわけではなく、偶発的なものもある。仮想オフィスはそういう緩やかな結合や誰でも入れる会話等が生まれる。

- 仮想オフィスの導入で経営層が気を付けたのは「ツールを入れて完了」ではなく、「社員にツールを使ってもらう」ことに意味がある点である。仮想オフィスを活用して、オープンなコミュニケーションを実施してもらうように社員に呼び掛けるようにした。
 - 例えば、コミュニケーションとの関係では「雑談」が重要なので、会社として「雑談」を推奨。本来であれば、業務外の動作ではあるのだが、企業文化の維持・継承との関係では重要と判断して雑談や趣味に関する会話を推奨している。
 - 社内の組織はフラットな構造で、それぞれのチームにチームリーダーがいるが、チームリーダー層が仮想オフィスツールの使い方を決め、チームメンバーに提案していくようにしている。
- 導入して1年程度経過し、仮想オフィスでのコミュニケーションも定着してきたと評価している。日々の雑談、気軽なコミュニケーション、仮想オフィス上での呑み会等が実施されている。
 - 仮想オフィス上で見つけることができれば、他部署の人とのコミュニケーション等も自然かつ気軽にできるようになっており、一部社員からは「出社をしていた時よりもコミュニケーションがしやすくなった」という声も出ている。
 - 一方で、社員全員が使っているわけではない。オンラインツールを得意でない社員もいれば、そもそも業務時間中の会話が好きでない社員もいる。ただし、仮想オフィスツールの導入や取組を通して、企業文化の重要性に気づく人もいるのではないかとも考えている。
- コミュニケーションの活性化について、コロナ前から「オールハンズミーティング」として、月曜朝には社員全員が参加する会議の場を設定している。
 - オンラインの参加率は高い。これまで出社で参加する場合には電話が入った、顧客対応等の「会議室に行けない理由」ができると欠席になっていた。一方、オンラインの場合は、まず在宅でオンラインオフィスに入れば参加できる、という違いがあり、多くの人が参加できるようになったと評価している。
 - この会議の際には全員が雑談する時間を設けている。Zoom のブレイクアウトルームを活用して5名程度の小部屋を設定する。ランダム設定をし、初めての社員と会って話して、新しい発見を得る機会となっている。
 - 月曜朝の雑談はシャイな人もいれば、ブレイクアウトルームで場を占領してしまう人もいるので、実施状況は様々。ただ継続して実施すれば、実施する社員側も慣れてきて、オンラインでの雑談についても習熟するだろうと考えている。
- 組織ごとのコミュニケーション活性化としては、月曜を除く毎日の朝会の実施や、毎日朝15分雑談(小話)をする場の設定を行っているようである。機会の設定と実践を通してコミュニケーションや参加者同士の結束が高まっている。
 - 1on1も積極的に実施して、日々の仕事は迅速に進められるようにしている。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- 顧客との打合せ等、特段の必要がなければ 1 年間出社しないで勤務を継続することも可能になっている。
- 居住地を選ばない遠隔勤務も可能で、リモートワークと遠隔勤務の合わせ技で、①ワーク・ライフ・バランスの向上、②転居等が生じても条件を変えずに働く、③地方、遠隔地での採用を実現できている。
- 現在は 1 割の方が首都圏以外のエリアに住み、リモートワークで業務に参加している。普段はほとんど認識しないレベルで、遠隔地からの勤務は定着している。
 - 一般に遠方への転居や遠隔地勤務を企業側が避けたがる理由として「いざという時に出社できなくなる」という点が挙げられると思う。その点については、オンラインツールを整備していることや、そもそも出社することがなくなったため、現状課題になっていない。

2) 課題

- 出社が望ましい業務として①新人の受入、②やや困りごとを抱えている社員のメンタリング、③社員の技術的なトレーニングがあると整理している。この 3 つについては、出社に戻すことも念頭に置きつつ、オンラインで現在は進めている。
 - 基本的な対応方針として、オンラインで難しい業務に対して、①オンラインでもリアルと同様にできるようにツールを導入する、②オンラインでは難しいことを理解してコミュニケーションを活性化する、の2つの方法で対応している。後者については、マネジメントの責任と考えている。
- 遠隔勤務との関係では海外との時差は超えられず、海外渡航が自由にできない現状では不便さは残っている。
- 新卒・中途に関わらず、新しく会社に加わった方への企業文化伝承は、常にある課題と捉えている。一定程度は文書化しており、提供して自分で読んでもらうことに加えて、オンラインでのコミュニケーションを通して広がりを持たせている。リモートワークの進展でオンラインコミュニケーションが活性化した結果、他部署や先輩、同期等色々な階層、関係の人からどんどん文化の共有を受けることが可能になっている。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 新型コロナウイルス感染症が落ち着いたので出社で仕事、感染者が増えたから在宅で仕事、というような形で感染症の状況に合わせて仕事の進め方を変えることは望ましくないと考えている。どのような状況でも一定の働き方ができるようにすべきである。
- 今後も大部分はオンラインでの勤務が主となる予定であり、リアルや出社は補完的な位置づけに留まる想定をしている。
 - ただし、対面でのコミュニケーションへの対応を踏まえ、2021年12月時点ではオフィスは解約していない。
 - 現状リモートワークが主の状態で、オフィスの在り方については、①インフォーマルな集まりに向いた形にする、②リラックスできる形にする、③情報発信が映像配信中心になる中で録画スタジオを作る、というようなアイデアは出ているが、まだ検討段階にある。
- 働き方に対する意識として、オンラインが好きでない、リアルの働き方が好きという社員も一定数存在する。そういう社員にも寄り添った取組は必要と考えている。
 - オンライン環境でのコミュニケーションや自分磨き、組織力を高めた経験等を共有して、オンラインへの抵抗があるマインドセットを変えていく。
 - 良くないのは強制だと考えている。「オンライン会議は必ず顔出し」「○曜日は必ず出勤」等の強制は行わない。
- 「オンライン前提の働き方は大人数になるとできない」ということはない。ツールの技術面や利用するPCスペックの課題はあったとしても、「オンラインだからできない」ということではない。
 - 人数が多くて組織運営が難しいという点は、オンライン／リアルに関係なく生じる問題だと考えている。
- オープンなコミュニケーションをするという文化への投資・強化を実施している。

5.3.12 株式会社 KM ユナイテッド

業種	建設業
本社所在地	京都府京都市
創業年／設立年	2013 年
従業員規模	128 名(うち正社員 105 名／2022 年 2 月末時点)
事業内容	建築塗装領域における人材開発事業の展開 その他、建築塗装商品の開発、施工事業の展開

(1) 企業概要

- 2013 年設立。大手塗装会社・竹延の子会社として、人材育成を目的に創設された。
- 未経験者かつ、女性や永住外国人、高齢者等を正社員として積極的に採用している。
- 社員の主な所属部門は、バックオフィス部門(約 10 名)、塗装部門(約 40 名)、建設アシスト部門(88 名)。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 職人は、現場に直行直帰。現場に初めて行くときは、注意事項等について指導するため、会社に 6 時半頃に出社し、指導後に 8 時の朝礼に間に合うように現場に行く。終業は 17 時 30 分。現場の期間は、短くて 1 週間、長いプロジェクトで 3~4 ヶ月。
- バックオフィス(経理、人事)は、本社にて 8 時 30 分から 17 時 30 分勤務。2020 年当時は 2~3 名が勤務していた。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- 緊急事態宣言中、建設現場は全く止まらなかった。8 時から 17 時 30 分までの勤務は変わらず、職人も仕事を継続した。
 - 作業以外の時間(食事、休憩等)のマスクを外す場面があるため感染リスクがあったが、スクール形式で食事をとる、複数回に分けて朝礼を実施する等の予防措置を行った。
- 安全衛生も含めて、クラスターが発生しないように、ゼネコンが管理を行っていた。
 - 職人は、現場の指導に従って働くのが基本。そのため、現場のパトロールをまめに行ってた。マスクは 5 年前から日常的に N95 マスクを使っていたため、マスクが不足することはなかった。
- 個別事情がある方(高齢者の家族と同居、疾患あり等)で 8 時に出社し、終業時間を 15 時にする時短勤務を希望した社員がいた。
 - 以前から会社の体制として、個別事情で働くことが難しい場合には、終業時間を早くして他メンバーでカバーしていたため、問題なく対応できた。

- 採用面では、コロナはビッグチャンスで、採用人数が増えた。これまでも中途採用に力を入れてきたが、Facebook で「30 名急募します、急場をしのいでください」と打ち出し、受け入れた。コロナによるインターンシップと位置づけ、自社にとっても良い機会となった。
 - コロナの影響で工業高校卒の新卒入社があった。画家志望の子も入社した。
- バックオフィスは、基本出社することとし、6 時 30 分から、9 時 30 分からなど、臨機応変に時差出勤を行った。時短措置の社員も数人いた。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 建設アシストという建設現場の現場監督業務の一部を支援する新規事業を立ち上げた。
 - 建設アシスト業務は、コロナが生んだビジネスである。コロナによって働き方が柔軟になったことで生まれた現場監督をサポートする新しい仕事といえる。
 - 背景として、親会社で職人は採用できても現場監督が来ないという人手不足の問題と、現場監督の仕事の 6 割が書類業務(残業のほとんどがノンコアな書類業務)で中核業務に集中できていないという業務実態があった。
 - コロナ前から中核業務に集中できるように、周辺業務、現場監督の支援のために開始した。親会社でうまいき始めていたので、コロナの後押しもあり、動きが加速化した。
 - 職人育成がうまくいった経験から、ホワイトカラーの人材育成の事業化を考えていた。女性が多く、子どもがいて自宅だと仕事しづらい、一人だとモチベーションがわからない等の問題があることを踏まえ、家から近いオフィス(サテライトオフィス)をつくればいいと考えた。
 - 元々人づくりのノウハウがあったことや、『コネキャリ』(コネクテッドキャリアという自社アプリ)などを、生産性をバックアップするデータとして使用しており、建設アシストの業務でも素養となった。『技ログ』(建設業向けの、デジタル技術で職人育成ができる技術継承データと安全喚起データを一体化したスマホアプリ)も建設アシストで育成に使用した。職人の育成、育成の一環で技術伝承のアプリ、デジタルで物事を管理していた全てが建設アシストにつながった。
- 業務としては、現場監督の多様な業務の中からノンコア業務を業務委託契約として受託、チーム制で当該業務に従事し、顧客現場監督を支援する。
 - 社員は、顧客・プロジェクトにアサインされ、顧客の企業別にチームをつくり、部屋を分けて、セキュリティを確保している。
 - 新規顧客との契約の最初は KM ユナイテッドとゼネコン等の顧客が派遣契約を結び、KM ユナイテッドの社員を KM ユナイテッドが契約しているサテライトオフィスに派遣している、という整理で業務を実施している。契約・業務実施から約 1 年後に派遣から業務委託に契約変更の提案を行うようにしており、時給・人工型の派遣契約から成果報酬型の業務委託契約に変えていくことで、自社の生産性向上や付加価値向上も実現している。付加価値分を働いている個人に還元して、キャリアアップのモチベーションにつなげている。

- 建設アシストの特徴として、サテライトオフィスで勤務ができるという点であり、現場監督業務の支援であっても毎日建設現場に出社する必要がない。
 - 働く場所や時間の制約を排除し、スキル(専門知識、CAD 操作、コミュニケーション能力、現場書類の理解)のある人材を活用。氷河期世代・シニア・外国人などの積極採用。
 - サテライトオフィスは、アクセスの良いところに拠点を設けている(例:天神橋 6 丁目(大阪)。京都からも和歌山からも路線があり、市場がある)。東京に 4 か所、大阪に 3 か所、名古屋 1 か所の計 8 か所ある。
 - 建設アシスタント(全員社員)は、基本は 8 時 30 分から 17 時 30 分、自分の自宅から近いサテライトオフィスで勤務(週休 2 回)。守秘業務のため、自宅に仕事は持ち帰らない。週に 1 回程度は顧客の建設現場を訪れる必要があり、その日に 3~4 つ現場を回ることもあるが、時間の調整は可能になっている。また、現場訪問以外に検査の際は、工場に行き、建設アシストが頭にカメラをつけて映像を送り、顧客がリモートで診断を行う等の外出もある。
- 業務内容を「建設に関する事務作業」として整理・棚卸しており、基本的には事務職としての仕事になる。
 - 仕事は、書類作りから現場の安全処理までを行う(議事録作成、工事写真帳作成・整理、施工要領書・計画書・フォーマット化、図面の作成・修正、検査前修正等)。
 - 建設アシスタントの就業条件は、CAD を扱えること。育成するシステムもある。
- 契約件数の増加に応じて採用を行っている。プロジェクト件数は 88 件以上。
- 近年顧客であるゼネコン側でもデジタル化が進んだことも建設アシスト業務の受注拡大につながっている。
 - 顔認証のアプリで点呼の入力(以前はホワイトボードで人員管理)や、大画面モニター・タブレットの使用等が進んだ。
 - 資料を紙配布していたが、それぞれが事前に印刷するまたはタブレット等で見ることができるようにになった。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- 会社全体では、多様な人材を受け入れるにあたって、根本的にデジタル化を進めていたが、コロナが契機になって業界全体で加速している。
 - 『コネキャリ』を開発し、勤怠管理、交通費自動計算、給与システムと連動等の導入を行った。シームレスなデジタルシステム化が可能となり、職人のみならず事務スタッフの作業が効率化している。ベトナム語にも対応。
 - CCUS(キャリアアップシステム)サービスと顔認証をドッキングして、日々の勤怠登録と実施内容の登録による技能の蓄積を一気通貫で行うことができるようになった。

- 今後は『コネキャリ』やCCUSを活用して、職人のスキルや就業経験をデータで一元化し、スキルに基づく待遇やキャリアアップ支援ができるようになるだろう。
- 建設アシスト業務については、業界全体から大きな反響を得ており、ビジネスとしての可能性を感じている。
 - 建設業における仕事の形(建設アシスタント業務の切り出し、働き方)を良い方向に変えることを目指して、様々な取組を行ってきた。「建設×週休 2 日」といった働き方を望む人を業界全体から逃がさないようにする。
 - サテライトオフィス勤務を可能にしたこと、これまで場所や通勤時間の制約のあるスキルのある人を新たに採用することができた。
 - ある顧客の案件では建設アシスタント業務をチームで行うことで、生産性を 1.5 倍にすることができた。具体的には、議事録作成、写真帳作成・整理、検査前準備の 3 つの業務について、38.3% の生産性アップを達成した。例えば、議事録の AI 化を進めており、それが時間短縮につながるが、そもそも会議の仕方についても提案を行っている(マイクの位置、誰が話しているかわからない会議、進め方等)。
 - 大手ゼネコンの社長から、DX やワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティは、KM ユナイテッドのサービスを取り入れることで実現できると評価いただいている。利用してくださっているゼネコンから他のゼネコンへ建設アシストの紹介があり、利用が増えている。

2) 課題

- ポリテックセンター等で建築・建設に関する教育を受けたにも関わらず、早朝から現場へ行き終日働く直行直帰の働き方ができない等の制約があるために就業につながっていない女性等の就業機会につなげたい。
- 中小企業の顧客は、大手企業と同じアシスタントサービスを受けることができて満足感はあるが、DX が進んでいない企業の場合、同じサービスを行っていても効率性が大きく異なる。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 建設アシストについてはチームで働くことによる生産性向上の結果に加えて、更に DX により効果を出せると考えている。

2) 今後の人材像の変化

- 建設業務以外の会議システムの開発、新しいアプリ開発等、様々な周辺業務も含めたコンサル支援業務も行っており、建設業以外の氷河期世代、シニア・外国人などの積極採用(高学歴、中小企業経営者、SE、コンサル勤務など)を行っている。

5.3.13 C社

業種	製造業
本社所在地	京都府
創業年／設立年	-
従業員規模	1,000名以上
事業内容	-

(1) 企業概要

- 人員構成や職種について。全体の約6割が販売系の社員、約4割が内勤。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 販売系の職についてはコロナ前後で変化はなく店頭にて業務を実施している。
- 内勤については2018年にテレワーク制度を導入しており、月に5回までのテレワークを認めてきた。テレワークの利用頻度はまちまちで、全く利用しない社員もいた。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- 緊急事態宣言中の内勤従事者は、一部休業しつつテレワークでも対応した。
 - 待機とはしていないが、週1の休業をしている時期もあった。休業の理由としては、店舗を閉めることで事業継続が難しく、販売員のみならず対応する内勤や営業事務も仕事がなくなり、これに応じて、ものづくりも止めていたため。
 - テレワークでも、オフィスでの勤務と同じような業務内容を実施していた。
 - Office365をコロナ前(1-2ヶ月前程度)に導入していた。当該システムを用い、テレワークでも大きな問題はなく業務を遂行できた。ただし、部署によっては完全に使いこなしている状況ではなかったように思われる。
 - 販売員と本社内勤とのコミュニケーションは少し変化した。実際店舗に顔を出して状況を聞いていたが、オンライン化により店舗と営業とのコミュニケーションはやや少なくなっている。ただし、ひとり一台タブレットを配布し、TV会議を拡充することで対応する予定。
 - 内勤は100%テレワークできる環境を整える必要がある。以前のテレワークは申請し、認可されたものののみ実施可能という形であった。Wi-Fiの通信カードの数も認可に合わせてコントロールしていた。コロナにより、申請なしにすべての社員がテレワーク実施可能になり、これに付随し全員へ通信カード支給が必要となった。そこで、代替としてスマートフォンを貸与しテザリングでのアクセスに変更した。
 - コロナ以前のテレワークは、目的として育児介護に限定していたわけではない。2020年1月でテレワーク実施者が250名程度。新型コロナウイルス感染症拡大以降は2000名程度。以降に大きな混乱はなく、指定したガイドラインに沿ってスムーズに移行した。

- オンライン会議はコロナ後、Zoom や Teams を利用して実施。
- 在宅勤務による就業規則の変更は実施していない。
- 販売職について、百貨店等休業期間は当該店舗の社員は休業。業務実施の際の働き方に変化はない。
 - 当時はひとり一台 PC を所持していなかったため、在宅での業務遂行は難しく、店頭以外でできることはない。
 - 当時のコミュニケーションとしては、販売課の課長が販売職と適宜取っていたものと思われる。
 - 店舗(量販店、百貨店、直営の店舗)を開けるかどうかは基本的に量販店や百貨店に従い、直営でもモールの判断に従うことになる。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 内勤については、コロナ後は現在を含め週に 2 回程度のテレワークをガイドラインとして提示した。この目安に縛られず、所属上長の判断で頻度を定めており、職種や部門により頻度が異なる。
 - 具体的な内勤のテレワーク頻度は 60% 程度。
 - 研究技術職等のモノを見なければならない者、例えば材料に関わるメンバーは出社しなければならない。一方でグローバル関係や IT 推進職の場合は出社する必要がない。人事部では月に 2 回程度の出社状況にある。
 - 役所提出のための書類や請求書処理のために出社する必要がある。書類は管理職しか対応できない。緊急事態宣言下含め、誰かがまとめて対応するというよりも、それぞれ自分の業務を出社で対応している。
- 販売職へ現在はひとり一台タブレットを配布し始めている状況。
 - タブレット配布の目的はコミュニケーションの円滑化や勤怠管理、今後休業が必要になった際の教育への利用である。商品知識を付ける他、接客方法(他言語対応の e-learning 等)を学ぶ等の利用へ拡充する意図である。
 - タブレット配布の経緯は社員希望ではなく、会社側からの取組。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 雇用管理や管理職・マネジメントの現状

- 採用についてはすべてオンラインに変更した。変えたことによる弊害、デメリットは感じていない。全国の学生から多様な人材の応募がある点がメリットですらある。
- 育成について、対面研修は非実施、すべてオンラインでの研修へ変更した。最初は Zoom 初利用の者もあり、Zoom の使い方や発言方法から始めた。
 - 新卒は通常 2 ヶ月間の新入社員研修の後 6 月から現場としていた。うち 1 ヶ月は研修として実地フィールドワークであったが実施が難しく、この部分を削減し 1 ヶ月のみの研修を実施していた。
 - 週 2 回テレワーク、週 3 回出社での研修とした。テレワークではオンラインや 1 人で実施する作業をプログラムとして組んでいた。
 - フォローアップとして、5/1 配属以後、半年間毎月新入社員へ状況を確認し、人事が入り込んでフォローしていた。
- 評価について、コロナ前から公平・公正な評価ができなかった管理職が顕在化したといえるだろう。育成能力が高くエンゲージメントを高めることができる管理職は、コロナ禍であっても問題ない状況。ただし、マネージャー側から「評価の仕方がわからない、一律でよいのか」などの質問が多くかった。
- 離職について、コロナを理由とした離職は特にない。しいて関連する点を挙げるとすれば、これまで安定性があり、業界トップ企業という自負があった。今回のコロナで、そうではないのだという将来的な不安感が社員に生まれているかもしれない。
- オンライン化に対する、社内の反応として、働いている母等は研修のために本社に行く必要がなくなり、好評である。
- 部下のメンタルヘルスを把握しづらいという管理職は少なくない。50 代以上の男性管理職で多い印象がある。40 代以下、課長以下は LINE、チャット等、プライベート含めコミュニケーションを取っているため、世代間ギャップがあるのかもしれない。
- 販売職のケアという意味では、本社人事とは別の組織があり、キャリアアドバイザーが所属している。キャリアアドバイザーは販売職と個別面談を実施しており、所属販売課長と双方でケアを実施している。

2) 業務プロセスの変化

- オンラインへの対応、拡充は図っていく予定。オンラインでの購入率は急激に上昇しており、顧客対応のオンライン化も一案となる。
 - オンラインでの対応として、購入前の相談や商品提案、サイズが異なるから交換したいなどのアフターフォローもある。
 - 顧客センターでは、現場の販売経験を積んだ社員が、しっかりとした知識を持ち対応している。コロナで問い合わせ等、対応が増えたとはいえた大きな課題はない。

3) 課題

- 営業の育成をどのように実施していくか。
 - 新入社員の4分の1はセールス配属。セールスは店頭に足を運び、販売職のモチベーション管理が主な職務となる。しかし、新型コロナウイルスに伴い、OJTの実施が難しく苦労している。
 - 新入社員にやらせることがない。やむを得ず読書や、表計算ソフト等を学ばせている。
 - タブレット配布がここ数ヶ月進んでいるため、足を運ぶことに加え電話等も生かして販売職とのコミュニケーションをうまく取れるようにしていく必要がある。
- オンライン化のための課題として、社外の紙対応と通信環境の2点挙げられる。
 - ペーパーレスは社内だけではできない。請求書、社会保険関係の手続き等紙で対応する必要があり、完全なペーパーレス化が難しい。
 - オンラインでの接続が増えており通信環境を整備する必要がある。Excelでの編集等の動作が非常に重たく、生産性も下がる。2月はExcelを利用する仕事が増えるため、円滑な業務遂行のためにも出社しなければならない。
- 若手から中堅程度はオンラインでできることはオンラインで実施すればよいと考えている。一方で、経営層が大事な会議は対面でなければならないと考えている。オンライン推奨等について経営層の発信はなく、人事主導で実施している。経営戦略としてリモートを位置づけている状況とは異なる。

(5) 今後の変革について

- 今後のテレワーク頻度について、週3回テレワーク、週2回出社くらいを想定している。現状週2回テレワーク、週3回出社程度だが、もう少し増やしたい。
 - 職群により、テレワークをやりやすい場合と、やりにくい場合がある。テレワークを実施しやすい人も含めテレワークプロジェクトを組み検討している最中。特に、どうしたらクリエイティブ職のテレワークが可能なのか考えている。
- コロナによる働き方の変化以上に、コロナ禍での経営的な対応といった課題認識が強い。
- 若手の多くは、関西都内を問わず寮(ワンルームマンション的)に住んでいる。ワンルーム(30m²程度)で白い壁に囲まれてのテレワークに、ストレスを感じるという声はよく聞く。検討はできていないが、寮や実家近くのサテライト等を拡充していくと考えている。関連企業が自由に使えるシェアオフィス的な働く場所ができると良いと思っている。
 - 民間のシェアオフィス等も検討したいが、業績の不透明さがある中、リーズナブルな場所もないため検討を進められない状況。
 - 自宅からのテレワークにストレスはあるものの、出社しても同世代や比較的若い層が必ずしも出社しているわけではなく、最適な形でオフィスにて働くことができているわけではないのかもしれない。
- 来期から評価制度の変更を目論んでいる。評価項目にテレワークでも生産性高く仕事をこなせたかを増やしている。メンタル・フィジカルの健康について、会社から目が行き届かない可能性があるため、心身の健康に留意しながら働けたかを評価項目に追加している。評価制度変更に合わせて管理職等への研修も実施予定である。
- 販売職等、基本的に対面を求められる職種の今後について、国内の販売職がオンラインで業務へ従事することは起きてくるだろう。
 - 現状、接客は店頭で対応するもの。しかし、在宅でもできるようにしていきたいという話は出ている。
 - 在宅勤務が難しい理由として、商材の都合、プライベートなデータを見ながら提案することになるため、個人情報の取り扱いにハードルがあるかもしれない。

5.3.14 株式会社弘法

業種	卸売業・小売業
本社所在地	広島県広島市
創業年／設立年	1923 年 / 1947 年
従業員規模	77 名(2021 年 4 月 1 日、グループ合計※伊都岐観光除く)
事業内容	・プリントマネジメント事業 ・ITS 事業 ・オフィス環境事業 具体的には、デジタル印刷機、高速プリンター・複合機の販売やネットワークセキュリティ・システムなどの提案、電力コスト削減、オフィス家具やレイアウト提案・工事、ホームページ作成、セミナー開催など、多岐にわたるサービスを展開

(1) 企業概要

- 主な事業内容は、ドキュメントマネジメント事業(コピー機の販売・補修等)、オフィス空間創造事業、ワークスタイルソリューション事業(2019 年より事業開始)。
- 主要事業は、ドキュメントマネジメント事業。広島県、岡山県の 10 拠点で事業を展開している。紙を印刷してもらうことをベースとした事業が中心となっているが、コロナ禍を機に顧客に提案する内容が急激に変化してきている。ペーパーレスを支援するような事業も行っている。
- 社員は 66 名。常勤の構成比は、管理部が 15 名、営業部が 30 名、サービス部が 21 名。営業部、サービス部等の外勤者が人員の多くを占め、内勤の社員は少ない。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- コロナ禍前は、営業とサービス部門の社員は、朝、全員が所属拠点に出社した後、顧客訪問し、夕方に拠点に戻って日報記録や、チームミーティング等に出席していた。
- 客先でどういう営業を行ったかの記録を重要と考え、電子日報システムを早い段階(2007 年頃)から導入。その後、現在使用しているグループウェアを導入し、2014 年頃に生産性向上のため、営業サービス部門の社員に iPad を支給、社外でも情報確認や空き時間に社外から記録できるようにした。
- 隙間時間の有効活用を目的に、2019 年に Windows ベースの Surface 支給や VPN を整備し、社外からでも社内サーバーにアクセスできるようにした。
- 2019 年から管理部の女性社員が家庭都合で週 1 回在宅のテレワークを実施。
- コロナ禍前からクラウドでの勤怠管理を導入していた。
- 働き方改革や、ワーク・ライフ・バランスに向けた取組の一環で、LINE WORKS の活用、ペーパーレス化に取り組み始めていたところで、2020 年 1 月を迎えた。
- 広島の土地柄上、公共交通機関で出社し、会社に営業車を取りに来て、車で客回りをし、会社から公共交通機関で帰宅する人が多かった。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク・在宅勤務等の実施状況

- 小学校などが休校となったため、特別休暇の措置を取った。また、休校中の子どもに対応する保護者のため、テレワークを可能にした。
- その他に、営業職・サービス職の直行直帰を認める措置、公共交通機関で通勤する事務職の時差出勤の措置を行った。土曜日は交替休として、接触を減らした。
- 最初の緊急事態宣言時は、各人の業務内容や、個別の事情・環境によって対応に差があった。会社としてテレワークを行うためのハード面での環境整備はできていたが、自宅でテレワークを使いこなすノウハウまでは浸透していなかった。
 - 営業・サービスは、お客様の環境や意向に沿って対応。新型コロナウイルス発生当初は顧客においてもオンライン会議ツールが浸透していなかった。
 - 緊急対応的な側面があり、コロナ禍への対応初期は自宅待機状態までとはいわないものの、仕事の質・量が落ちている社員も一部存在した。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- コロナ禍への対応の方向性が社会的に認知されていくに伴い、顧客側も次第に「オンラインでの打合せや商談いいですか」といった土壌ができ、営業活動については徐々に改善していった。
- 緊急事態宣言中は、対面の商談はお断りのところが多かったが、予防方法等が浸透し、Zoom商談だけでなく、訪問できる得意先も出てきた。商材的に訪問しないと難しい部分がある。対面とオンラインをうまく組み合わせることによって、ほぼ変わらない動きになってきた。
- 生産性が落ちたと認識できてからコロナ禍以前の水準に戻すのに 1 年間ぐらいかかった印象である。当初は生産性がどれだけ落ちて、どのように対処すべきかを検討するための情報を十分に把握できていなかった。コロナの状況が長期化する中で、業績を改善しつつ、働き方をどう変えていくかを検討した。
 - 新型コロナウイルス発生時の経営陣の認識として、計数は大事だが、感染拡大時は予防を重視した対応を優先するとの方針があった。
 - 2020 年春に、業績自体を日報で見ると、大きく落ち込んでくるのが見えていた。そこから緊急事態宣言の期間が続き、長期化することがわかつっていたため、対処療法的な対応も含めて取組をきつくしたり緩めたり試行錯誤しながら 1 年程度進めてきた。生産性については戻しつつあるが、トップラインの数字はまだ戻ってきていない。現在は目標とする数値に届くためにはどのように働くかを考えるフェーズである。
 - 具体的には 2020 年 4 月から実施した様々な取組について、十分な定量評価を行っていなかった面があり(生産性がどれだけ落ちているか等、把握できていなかった)これらに対する対応の検討を行った。

- 従来は、コンタクトを中心に日報を用いて記録してもらっていたが、これに加えて隙間時間を使うかを把握(資料作成、見積作成等)する形とした。
- テレワーク時は、日報に業務をどのようにやっているかについても入力する規則に変更することで業務内容見える化し、マネジメントしやすくなるようにした。
- 働き方の変化について、社員の納得感を高めていく必要があるとの考え方から ABW(Activity Based Working、仕事内容に合わせて働く場所を変えることができる働き方)にチャレンジすることにした。
 - 2022年1月末までに、全員にアンケートを実施し(出社しないとできない業務があるか、コミュニケーションがどれだけ取れているか等)、結果を社内に公表する予定。
 - ルールの改訂は、全社一括で取り組んでいる(ルールの一部は、営業・サービスと管理部で異なる)。
 - ABW チャレンジをイベント的に打ち出し、業務内容に合わせて働き方を選択する試みを行っている。
 - コンタクト数、在席者数の目標値を設定し、ネガティブにならない働き方を検討している。在席率については、30%以下として、朝礼時、昼(13時)、夕礼時に計測。
 - 朝礼は、事業部ごとに Zoom 開催。夕礼は、チームごとに Zoom 開催(チームは3人程度)。
 - 生産性の観点で、お客様とのコンタクト数、在席率、Zoom でお客様と商談ができる度合いを計っており、通常の平均値より下がらないようにしている。
- 営業の新規開拓は、プッシュ型より、プル型(コンサルティング営業)のスタイルに変化している。
 - 新規開拓については、オフィス向上のサイトを立ち上げ、情報発信しており、そこからの問い合わせに対応している。テレアポはほぼ実施していない。
 - その他には、既存のコピー機の販売・補修の顧客に対して、オフィスについての営業を行う等、既存顧客から横展開の営業を行うようになっている。
 - 商材が増えて、より専門知識が求められるようになっている。ITの専門知識が必要な案件では、営業職とIT担当の複数体制が関わるスタイル(これまで1顧客に1担当)に変わりつつある。
- マネジメントは、営業・サービスでは、朝礼・夕礼を必ず実施している。また、LINE WORKS をかなり活用しており、日々のコミュニケーションはチャットをフル活用している。
- 緊急事態宣言解除後も、営業・サービス部門は、直行直帰を継続している。
- 評価については、早い段階から、日報からの活動ポイントと売上粗利で評価する仕組みになっており、大枠の仕組みは変わっていない。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- 採用は、四苦八苦しながら様々な取組を進めてきた。遠隔地の採用も、テレワークにより可能になったと感じている(実際に、遠隔地の方の採用の検討を行った)。ポジティブに考えている面の方が大きい。
- メールよりもチャットの方が反応が早く、相手のメッセージの確認状況がわかる。何日後にみるものをメールで送る等、使い分けている。コミュニケーションのツールは、用途に応じてうまく使い分けている。

2) 課題

- 在宅勤務とはいえ、当初自宅待機に近い状況もあったことなど、労働時間管理に関して課題があることが明らかになった。
- オンライン会議のシステムを導入しているが、コミュニケーションの面で、継続するべきか、試行錯誤している段階である。
- 出社が必要となる業務が一部残っており、それを担う社員に出社が偏る。ただし、これを解消するためにコストと労力をかけてまで変えるかは費用対効果の面で一概に結論を出すことができない。
 - 中小企業であり、一人の社員で多くの業務を担っていることが多い。例えば、当該社員がないと発注業務が回らないといったことがあった場合、出社を必須とする仕組みを維持していると、同一人の出社頻度が高くなってしまうこととなる。
 - 多くの業務について、一定程度ペーパーレスにしているが、根本的に出社しないとできない業務はある。ペーパーレス化するのが難しい一部の業務など、ボトルネックになっているところはまだ残っている。
 - 業務フローの中の一部のポジションでペーパーレス化が難しいところがある。他の人が手を出しづらいところがある中で、ある程度の労力をかけなければ変えられるが、コストと労力をかけて複数人数体制にすることは従業員規模の観点からも簡単ではない。
- 若手(社歴の浅い層)のリアルコミュニケーション不足からオンボーディングに関して懸念を持っている。2020年、2021年に入社した社員は、いわゆる「歓迎会」もリアルでは開催できていない。コロナ禍で、経営理念、会社のいいところ、風土・文化が新人にしっかり浸透しているのか懸念がある。従来であれば、規模が大きくないため、自然に考え方や行動原理が伝わっていた。
 - 同じ場所に集まって話をする中で、会社の考え方方が自然と浸透するものだが、集まらない中で、若手に会社の風土が伝わっていないのではないか。コミュニケーションが難しい中で、どうすれば経営理念を共有し実現できるのかを検討し、あえて経営理念を落とし込んだ行動指針をつくりたいと考えているところ。

- 社員にアンケートを実施し、社内、世間、家族、自己成長といったカテゴリを設け、日々どんな考えを持っているかを把握し、整理した上で、ディスカッションする場も設けたいと考えている。最終的に3月頃に行動指針を作成予定である。外部の方の意見もいただく予定。
- 営業職は、顧客と会う回数が少なくなってきた中で、接点をどう増やすかが現場の課題になっている。飛び込み営業から、情報提供を行うスタイルに変わりつつある。
 - 業界として、以前は飛び込み営業が許されていたが、現在はアポイントメントを取る必要がある。アポイントメントを取るためにには何らかの理由が必要となる。相手のためになる情報をもってアポイントメントを取り、ヒアリングし、ふくらませるスタイル(情報提供するスタイル)に変わりつつある。
 - どんな情報提供をするのか検討することも求められるようになっている。社内で、様々なツール等の情報を共有・発信している。その情報をどう使っていくか、マネジメント側も指導をするようになっている。
 - 営業、サービスの社員は、顧客とただ会うだけでなく、顧客とのコミュニケーションに質が求められるようになった。会うことの価値が上がっており、そこに対する努力が必要。リーダー以上の層のミーティングでは、部下が顧客とどう話せばいいかといった課題に対して、議論している。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- ABW の取組や行動指針の策定によって、テレワーク自体の質・生産性を上げていきたい。
- コロナ以前の働き方には戻らないと思われる。デジタル、オンラインの両方のメリットをいかしたハイブリッドな働き方になることを想定している。
 - 対面でのコミュニケーションは、オンラインにはないメリットがあり、大切にしたい。
 - 自社で実践したテレワーク、オンラインシステム等の取組をお客様に提案している。オフィスについても、来年本社をリニューアルする予定。
 - 生産性の上がる会議のあり方、会議室へのミーティングボードと呼ばれる大型のモニター等のITツールの導入等、ハード、ソフトの取組についてお客様に見てもらうことで気づきを得てもらうことができるのではないかと考えている。試行錯誤を惜しみなく公開していく。

2) 今後の人材像の変化

- 自発的に行動できる人が求められる。受け身な働き方だと、物事が進まない。特にオンラインの場合、主張しないと、参加しているだけになってしまふ。社内営業マインドも必要になる。
- 自己表現の力が高い人が求められる。採用時にも、それ以外でも、その人の特性をつかみたいと思っているが、リアルに接触する機会が少ない。どういう特性をもっていて、どういうことが向いているのか発信できる人である方が、本人にとっても、企業にとっても良いと考えている。

5.3.15 D社

業種	卸売・小売業
本社所在地	大阪府
創業年／設立年	-
従業員規模	1,000名以上
事業内容	卸売・小売業

(1) 企業概要

- 社員としては正社員と契約社員があり、2割程度がいわゆる「スタッフ職」として事務業務に従事。他の社員が販売等の店舗営業・運営に近い業務に従事している。
 - 特に接客・販売を担当する社員は店舗勤務である。
- 全社的に変形労働時間制を採用。スタッフ職についてはフレックスタイム制を採用。

(2) 新型コロナウイルス感染症拡大前の働き方について

- 感染症拡大とは別に、テレワークや在宅勤務は2020年4月からの導入を目指して制度設計を進めていた。そのため、2020年1月時点では、トライアルという形式で一部の方が試していたが、原則は出社して勤務するという働き方であった。
- 制度化については、自律的な働き方を可能とするフレックスタイム制度をとっているスタッフ職を対象にしていたが、トライアルの段階では、育児や介護との両立を中心に試験実施していた。制度導入とは別にオンライン会議ツールとして、Zoom等の機器類の準備を進めていた。

(3) 新型コロナウイルス感染症に伴った働き方の変化について

1) 緊急事態宣言中の社内のテレワーク・リモートワーク、在宅勤務等の実施状況

- 社内で在宅勤務の制度を展開するのと前後して緊急事態宣言が出たため、結果的に急遽営業している店舗勤務者以外全員が、原則在宅勤務へと移行した。
 - 基本的に出社は禁止という運用となり、各事業部の出社要員数希望や予定を事前に把握し、出社調整を実施していた。
 - 一部店舗運営で出社が必要な職種については、出社を継続した。
- 緊急事態宣言中は休業した店舗もあり、完全に休業していた方が店頭接客の業務担当を中心に5割程度、他の社員は就業を継続したが、中には一部休業・一部在宅勤務を組み合わせた働き方の方もいた。
 - 就業を継続した方の中での在宅率は2割程度ではないかと思う。
 - スタッフ職の中でデジタル・IT部門等は在宅勤務率が高かった。
- 全社的に「出社してコミュニケーションする」のが一般的な働き方であったため、急にコミュニケーション方法を変える必要があり、大きな課題となった。緊急事態宣言発令当時は社員全員

への機器配布が間に合わず、私用スマホや私用 PC で業務を行う等、手探りでの順応が進んだ。

- 決裁業務について、オンラインへの移行が急に必要になった。4 月に緊急事態宣言が発令され、5 月に社内決裁(稟議)の電子化を決定し導入を進めるような状況だった。
- 店頭接客との関係では、感染症拡大とは関係なく SNS を活用した顧客との関係づくりが進んでいた部署もあった。こうした部門では、緊急事態宣言中も社員が在宅で SNS からの積極的な発信により、サービスや情報提供を行っていった。
 - この情報発信は店頭接客を担当する社員が実施していた。
- 通常の状態では接客を担当する取引先の社員も働いているが、緊急事態宣言下の店舗休業期間中は、取引先の社員も休業となつた。

2) 緊急事態宣言解除後の働き方の移行、変革の状況について

- 元々導入予定であったこともあり、現在は制度上も在宅勤務可能である。
 - 在宅勤務は「フレックスタイム制」の社員を対象としている。
- テレワーク実施を急遽導入する形となつたため、緊急事態宣言が明けた後アンケートを実施した。
 - 社員からは以下のような声が聞かれた。
 - ツール面の改善希望
 - 紙資料を前提とした仕事の進め方の変革
 - 今回の経験を機会としてより柔軟な働き方の実施
 - コロナ禍では可能な限りテレワークを推奨すべき。より柔軟な働き方が可能な部署があることも明らかになった。しかし、全社で比較した時に対面・リアルの方が良い部署や業務は存在することも事実である。
 - 部署により適性があることに鑑み、上長の方針に応じて、在宅の回数など柔軟に対応できるようにした。これまでの月 8 回という上限規定を撤廃した。
 - 合わせて、いわゆる「中抜け勤務」のような、途中で一度勤務の中斷を挟むような働き方や業務に関係のある自宅以外の場所での勤務を許可するような規程類の改定も実施した。
 - また、コミュニケーションにおけるツールの不足を痛感し、社員全員に社用スマートフォンを支給した。
- 企画職等は在宅でも業務が可能である。一方、仕入れを担当する職種は店頭で担当商品を扱っているため、販売員とコミュニケーションをとり情報収集することが必要。加えて、仕入れ担当者のマインドセットとして、「売場状況や顧客の反応を実際に見た方が良い」という認識があり、週 5 日フルリモートで働くことに対する心理的な抵抗感もあったように聞いている。
 - 仕入れ担当者は業務内容も多岐に渡るため、当然オンラインに向いている作業もある。週 5 日の勤務がある中で、オンラインとリアル・対面を組み合わせて働いている者が多い。その組み合わせは個人差がある。

- 近年はSNSを用いたサービスも実施している。例えば、LINEを活用したサービスを展開している。顧客から、店頭にいる接客スタッフに対して支給した社用スマートフォンのLINEに連絡や注文が入り、そこからニーズを確認してサービスを提供する。LINEから対面コミュニケーションへ繋げていくことも企図して実施しており、社内では「お友達のように気軽に相談できるようなサービス」と位置づけている。
 - Zoom接客は重要顧客向けのサービスとして開始した。当初は既に店頭スタッフと個別の繋がりがある顧客宛にサービスを開始した。Zoomで実施する場合、個別対応や具体的な提案ができることもあり、好評を得てサービスを拡大した。
 - その他、インスタグラムを用いたライブ配信等も実施している。
 - Zoom接客は顧客の具体的な悩みや好みを接客担当者が既に理解していることが前提となり、「個人」向けサービスと位置づけられる。インスタライブやZoomでのイベントはもう少しマス向けの位置づけで実施しており、広く面での顧客獲得や周知広報の側面が大きい。
 - 「コト消費」への転換や、新たなサービス提供はこれまで試みていた。新型コロナウイルスの感染拡大の影響にて提供の場がオンラインへ移行した。オンラインイベントの良さとして、世界とつながることができるという視点ではプラスになっている。具体的には物理的な距離があるパートナーと組んだイベント実施が可能であり、イベントに世界中から参加もできる。
- 全体的な傾向として、オンラインでのチャネルを増やし、対象者をうまく分けて展開することを検討している。例えば、インスタライブへの参加を取り口とした新規顧客をLINEでのコミュニケーションにつなげていく等、関係性に応じてチャネルを使い分ける必要がある。
- オンラインツールの活用・新しいサービスの担当者は各部門で異なる。全体方針としては、これまで対面で展開していたサービスをオンラインへ拡大するために、店頭で接客を担当していた部門が関与を高めていかねばならないと考えている。
 - 実際に配信やオンラインサービスを実施している担当者の勤務場所は、自宅の方が効率的なケースもあり、自宅から配信するような社員もいる。ただし、全員が在宅で当該職務を遂行するというような運用ではない。
 - 接客業務のうち、在宅勤務でオンラインを利用した働き方は2021年時点だと全体の1%程度ではないか。今後増やしても会社全体では1割にも満たないのではないかと考えている。会社としても対面での接客は今後も重視しており、接客担当者の出社率が短期的に大幅に下がることはないと考えている。
- オンライン接客・サービスの実施に対する社員側からの反応は多様で、得意とする社員と苦手とする社員に分かれている状態である。傾向的には年齢が若いとSNSへの心理的ハードルが低いようである。
 - スマートフォンへの習熟やSNSの活用については、各部門にワークスタイル変革アンバサダー的な役割を設定し、SNS・オンラインツールの全社的なリテラシー向上を図っている。

- オンライン接客方法について、「手法を教えてほしい」、「他部門での成功事例を知りたい」との声が現場からもあがっている。

(4) 新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方の変化の影響

1) 効果

- スタッフ職について、在宅勤務はある程度定着した。
- 接客現場での変革は現在進行形であり、手ごたえはあるが、効果はもう少し先に出てくると考えている。

2) 課題

- 新型コロナウイルス以降は顧客との距離の取り方が変化した。これまででは接客担当者が積極的に声をかけ、会話し、関係を作り、提案をするというサービスの在り方が推奨されていた。しかし、対面で積極的なコミュニケーションを取ることがはばかられることもあり、そもそも関係づくりが変化している。
 - 実際、声掛けを嫌がる顧客もいる。
 - 来店後は必ず消毒する等、全社的な接客マニュアルが定められている。接客において販売スタッフ側の心理的負荷は増えている印象がある。
- 業種的な特徴として、感染者数が増大すれば一定の確率で感染者が職場で発生してしまう。いざ職場で感染者が出ると、該当の店頭を閉鎖、消毒……という一連の作業が急遽発生することもあり、該当部署の販売員や現場マネージャーには時間的な負荷が生じている。
- 社員の会社に対するエンゲージメントについては、企業のビジョンを改めて発信し、社員で同じ方向を向いて、働く取組を始めている。
 - ビジョンについて対話するミーティングをオンライン(Zoom)で実施した。最大 30 名規模で実施し、部署ごとではなく、全社で社員区分をあえて混在させて実施する会議を行った。動画を見て、グループで話し合い、接客や販売・サービスや自身の仕事について語り合う。モチベーションやマインドセットに良い影響があると感じている。

(5) 今後の変革について

1) ニューノーマル(アフターコロナ)における働き方の意向

- 接客・サービス提供については、従来のリアル志向のみでの事業拡大は難しく、顧客とオンラインでも繋がる取組は続ぐだろう。
 - 今後はより精度の高い営業・分析・つながり方を考える必要がある。OMO (Online Merges with Offline:オンラインとオフラインの融合)の推進や EC 強化、取引先も巻き込んだプラットフォーム的なビジネスも検討が必要と考えている。
 - 今後も引き続き顧客起点のサービス提供を考えていく。
- 採用活動はこれまでリアル店舗を前提とした事業運営を重視して人物像やスキルを設定していた。しかし、より広い視野で採用する方向に舵を切った。今後は、IT 関連に強い方等の採用も必要になってくると考えている。
- オンラインの活用や新しい接客スタイルについて、環境やトレーニングの提供は会社側で行うが、社員側も意識改革が必要と考えている。
 - 今後は従来よりも、より専門的な能力が必要になる時代となるだろう。総合職的な働き方ではなく、専門職的な側面も強まっていくと考えている。
 - 成長支援との関係では、公募制での全社的な募集、自己申告、部署横断のプロジェクトの他、キャリアサポートの強化等も実施していきたい。
 - キャリア自律の観点を強め、今後キャリアサポートを強化していく予定である。

5.4 ヒアリング結果のまとめ

企業ヒアリング調査(15社)の結果から得られた示唆を以下のとおりまとめる。具体的には、第一に新型コロナウイルス感染症により直接的な変化をもたらしたオンライン環境導入と在宅勤務の実施について俯瞰する。第二にオンライン化等に伴い発生した働き方の変化による影響についていくつかの観点を抽出する。第三に上述の変化を受け、アフターコロナを見据え中長期的な今後の展望についても論点をまとめる。

5.4.1 オンライン環境導入と在宅勤務の実施

(1) 在宅勤務導入

- ヒアリング対象企業においては、新型コロナウイルス感染症以前から以下のようなツール・制度を導入ないし検討している企業が多い。結果的に、当該ツール・制度を利用する形で円滑にオンラインでの勤務体制への移行を可能としていた。
 - ✓ オンライン会議・コミュニケーションツール(Office365、Zoom、Google Meet、slack等)
 - ✓ リモートワーク制度等の場所を問わない働き方を志向する制度
 - ✓ フレックスタイム制度等の時間を問わない働き方を志向する制度
- 在宅勤務の導入に際しては、特定の部署(事業所への出社意義が薄い部署など)でのトライアルによりノウハウを蓄積して展開するケースが多い。トライアルには、テレワーク・デイズ、2020年東京オリンピック対応等の機会を利用している例も多く見られた。
- 在宅勤務の位置づけが変化した。新型コロナウイルス感染症前は、主に育児や介護目的とした制度として活用されていることが多く、利用者も限定的であることが多い。一方で新型コロナウイルス感染症に伴い半ば強制的に在宅勤務が余儀なくされ、一般的な働き方の一つとして位置づけられるようになった。
- 本格的な在宅勤務導入を検討するも、企業規模によっては労力・コストとの見合いとなり、踏み切れないという例もみられた。

(2) 在宅勤務のメリットとデメリット

- 在宅勤務のメリットとして以下が挙げられた。
 - ✓ 通勤、移動時間の削減とそれに伴うプライベートとの両立(通院、余暇、睡眠時間確保等)
 - ✓ 集中しての業務遂行(設計・デザイン、企画推敲)による効率性・快適性上昇
 - ✓ 通常は休みにするような場合でも、休憩を取る形で部分的にでも勤務することが可能(多様な働き方による人材活用)
- 一方、デメリットとしてプライベートとの区別が難しいという点が挙げられる

(3) 業務内容上の出社必要性

- 出社する必要がない状況、業務として以下が挙げられた。
 - ✓ 人事部を始めとするコーポレート部門はいずれの企業でも出社の必要性は低いとする場合が多い(ただし、請求書等の紙仕事を必要とする場合や、工場等事業所における他の従業員が出社している場合等は出社する必要がある場合が多い)。
 - ✓ 本社勤務の企画・制度設計等業務従事者
- 一方、出社せざるを得ない状況、業務として以下が挙げられた。
 - ✓ 郵便物や顧客等からの電話対応をする場合
 - ✓ 卸売や開発に関わる仕事にて、現物の確認・作成が必要な場合
 - ✓ 経理で請求書等の対応や決算業務をする場合(電子化でオンライン化できるケースもあるが、書面でしか先方が対応しないケースではオンライン化は難しい)
 - ✓ 捺印や提出書類等、紙で対応する必要がある場合
 - ✓ 工場や販売等の現場仕事の場合(ただし研修等一部オンライン化も可能)
 - ✓ 客先常駐をしている場合(顧客との個別調整により、一部ないしすべてオンライン化も可能)
 - ✓ 工場等他の従業員が出社している事業所において総務等業務を担当する場合
 - ✓ 新入社員や転職者のような自律遂行の難しい従業員がチームにいる場合
- ただし、出社の必要性は必ずしも業務内容のみに起因せず、他の従業員との仕事の進め方等、実務上の理由による部分も散見された。
 - ✓ 具体例の一つとして、顧客が対面を希望することで在宅勤務できない場合もしばしばみられた。仕方ないものとして受け入れる場合もあれば、交渉して働き方を見直す場合もある。

(4) オンライン会議の活用

- オンライン会議のメリットとして以下が挙げられた。
 - ✓ 遠隔等にてこれまで低頻度でしかコミュニケーションを取れなかった顧客と頻繁にコミュニケーション可能となった。
 - ✓ 時間の確保が容易となるため、営業等へ複数人での参加が可能となり日程調整や育成上のメリットも得られた。
 - ✓ 移動のためのガソリン代等、経費の削減にもつながった。
- 結果的に、オンライン会議が活用されている場面として以下が挙げられた。
 - ✓ 遠隔拠点間での会議
 - ✓ 既に信頼関係を構築できている相手(同じ部署の社員等)との会議
 - ✓ プロジェクト等で進み始めている定例会議
- 一方でオンライン会議を活用しづらい場面として以下が挙げられた。
 - ✓ 顧客(長い取引をしているわけではなく信頼関係を築けていない場合)を相手とする商談
 - ✓ 商品金額の大きい商談(一部オンラインは可能だが、すべてオンラインは難しい)
 - ✓ 機微なやり取りが必要な承諾をもらうものや、お詫び
 - ✓ 相手がオンライン環境に不慣れな場合(高齢者や地方企業等)
 - ✓ 相手の感情を受け止めながら話すセンシティブな内容の面談(評価や傷病休職者との面談)

- ✓ ブレインストーミングや集中討議(ワークショップ等、可能ではあるが時間がかかる)
- 在宅勤務やリモートワークを定常に実施せずとも、朝礼や商談等ではオンライン会議を利用するという形で定着しつつある例もみられた。
- 経営会議等の幹部層の会議で対面の割合が高い場合も多く、経営層がオンライン会議等の活用についてどのような認識をし、スタンスを取るのかという点が働き方にも一定程度影響している可能性がある。

5.4.2 オンライン化等に伴う働き方の変化による影響

(1) 業務上の課題と内容の変化

- 仕事を切り分けざるを得ないことから、業務の棚卸につながった。
- 営業時に、真の顧客ニーズを十分掴みきれていない可能性があり、対面実施の業務内容を中長期的に代替できているのかは不明である。
- オンライン下での業務管理のためツール導入(Backlog 等)を実施している企業も見られた。
- 店頭接客の一部をオンライン実施するような例も見られた。
 - ✓ 類型により適切と思われるオンライン接客の形が異なる(関係性が既にあり一対一での商談のような場合、一定程度の関心で集めた層、マス層等)。各場合により接客の在り方はチャネルもツールも方策も異なる。
 - ✓ 一方、店頭での接客ニーズは根強いため、大幅にオンライン化することは目下では難しい。
- 柔軟な働き方が受け入れられるようになり、中核業務以外の業務を切り出し、現場以外の場所で業務従事可能にするような例もみられた。

(2) 社内における業務外コミュニケーションの減少

- こと業務外におけるコミュニケーションの減少を多くの企業が懸念していた。対応として、雑談タイムの設定(毎週 15 分程度)や 1on1 等、意図的なコミュニケーション機会を実施していた。
- また、踏み込んだコミュニケーション時に、相手方に伝わっているのか意図を汲めているのか、オンラインでは課題を感じている企業が多い。例えば、コンディションが良くない従業員との機微なコミュニケーションや、評価等の厳しいフィードバック時が挙げられる。
- 偶発的なコミュニケーションが減るため、部署外の斜めの情報共有が不十分になるという課題もある。
- 中長期的な観点で企业文化の維持が難しくなるため、仕事以外のコミュニケーションを増やす必要性が指摘された。対応として、仮想オフィスの導入や朝会でのランダムな相手との雑談等で、偶発的な会話を促進する例も見られた。

(3) コミュニケーション方法変化への対応と浸透

- チャット等テキストコミュニケーションや、オンライン会議等、コミュニケーションの間にツールが入ることになり、オンライン特有のコミュニケーションの方法に対する戸惑いが見られる例もあった。具体的には以下のような例が挙げられる。
 - ✓ 仕事の依頼粒度の違い、業務目的や締め切り等の情報不足等、共有が不十分である
 - ✓ 依頼先が正しく依頼を理解しているのか判断ができず、進捗状況が順調か否かがわからない
- 対応として、コミュニケーションガイドラインの作成等が挙げられる。
 - ✓ この際、注意すべきは、ルールではなくあくまで心構えとして位置づけ、浸透策とセットで考えていく必要がある点である。「顔を出す、スタンプを押す」等、義務になると本来の目的を達成できない。
 - ✓ 浸透策としては以下のような取組が見られた。
 - ✧ 誰もが閲覧できる場所(クラウド等)にガイドラインを格納する
 - ✧ ラインマネージャー経由で浸透を図る

(4) 管理職における課題と状況

- 業務を配分する側の課題として、各人の業務量を十分把握できない(他部署業務で繁忙等)、業務配分が難しい等の問題が発生しているケースもある。
 - ✓ わからないがゆえに、アウトプットを確実に期待できる特定の従業員に業務が偏る様子も見られた。
 - ✓ プロジェクト型の職種の場合は、プロジェクトリーダーが仕事の切り分けや、遅れのリカバリーを実施する。ゆえに、プロジェクトリーダーもオンライン化による負担増の対象となる。
- 従業員の状況把握や情報集約的機能等で、マネジメント工数が増加し、業務量負担増加の傾向にある。更に、量的な負担に加え、個別従業員との対応等(濃厚接触やメンタルケア等)のため、精神的な負担も増加傾向にある。

(5) 採用上の課題と状況

- 採用はオンラインで実施している企業が多く、企業によっては最終面接のみ対面実施という例が見られた。
- 採用できる人材の質については、新型コロナウィルス感染症とそれに伴う採用手法の変化で大きな変化はないという企業が多い。
- オンラインでの採用活動のメリットとして以下のようない点が指摘された。
 - ✓ 面接がオンラインであることから、本社が大都市圏にある場合も地方からの応募が増えたというケースが散見された。
 - ✓ オンライン化により面接官の確保が容易になったというメリットも見られた。

- 一方で、以下のような課題も指摘された。
 - ✓ スキル面はオンラインで見極められるが、雰囲気が自社に合うかのような人柄部分はオンラインでの判断は難しい。(ただし入社後もオンラインでの勤務が継続している場合は、採用する環境と就業環境が同じため、特にギャップを感じないというケースもあった)
 - ✓ 候補者と社員との雑談の機会がなく、候補者との情報共有の機会が減少している。
 - ✓ これまで実施してきたような採用手法(グループディスカッション等)のオンライン実施は難しい。
 - ✓ その他、オンラインでの採用が一般的になった(コモディティ化した)ことで、これまでの人材戦略でオンラインを取り入れていた場合、採用できる人材が変化した(採用できる人材が一般化した)という意見もみられた。
 - ✓ また、入社後の会社への帰属意識やチームワーク向上に対する施策を何か考えねばならないという意見が見られた。
- なお、課題への対策としては、最終面接だけは対面とする、内定後にオフィス見学の機会を設ける、入社後にもできるだけ全社で集まる機会を設ける等の例がみられた。
- 採用方法のオンライン化とは異なるが、働く場所の自由度が高まることで、場所や通勤時間に制約があった高スキル層を採用、活用できている例も見られた。

(6) 育成上の課題と状況

- ヒアリング対象企業は、入社後の育成・研修をオンラインで実施している場合が多い。
- 対面での研修が難しいことから、研修内容として現場での研修を実施できないため、早めに現場へ配属するケースも見られた。また、配属後の対応として、できるだけ対面での機会を設け、合わせて育成対象以外の従業員も出社しコミュニケーション機会を設けているケースも多い。
- 本人の受注状況等、数字のみを見っていても、当人の実務上の課題はわからないため、意識的に本人の困りごとを聞き出すようにしている例もあった。
- 育成上の課題として以下が指摘された。
 - ✓ 人事や育成担当者、管理職からすると、新入社員・転職者が、入社後の状況をどのように受け止め考えているのか把握しづらい。
 - ✓ 新入社員側について、入社後に成長実感をおぼえられず、他の人と比べて自分が遅れているのではないかという不安を感じる場合もある。
 - ✓ また、認識上の問題のみならず、気軽に相談したり、周りの状況を把握したりできないため、成長の機会損失が発生している可能性を指摘する企業も見られた。その結果か、成長が遅いという傾向を指摘する例もみられた。対応としては、勤続年数の短い従業員に限り、一定頻度の出社を求め、他の社員を見て学ぶ機会を設けている。
 - ✓ その他、成長を期待して難易度の高い業務に挑戦させるストレッチアサインが難しく、できるかどうかわからない仕事を任せづらいという例もみられた。
- 一方で、添削的な指導を実施したり、オンラインでの勉強会を実施したりといったオンラインを上手く利用した育成・訓練を実施している例もみられた。

(7) その他雇用管理上の課題と状況

- 離職の発生について大半は大きな変化はなしという回答であった。ただし、何らかの不調に気づかぬうちに離職につながるケースも見られた。「現職に向いていないのではないか」と本人のみで悩み、そうした悩みに気づく機会がなく、育成と上手く連絡できないままに離職につながっている可能性を指摘する場合もあった。
- 人事評価上の課題として、管理職というよりも従業員側が自分はきちんと評価されているのか等に不安を持つ場合が多くみられた。背景には、管理職側のオンラインツール活用やオンラインコミュニケーションの習熟度がある可能性も指摘された。オンライン下では客観的に評価しづらい仕事のインセンティブが弱くなるため、個人ではなくチームでの達成を重視するなど、インセンティブ設計が必要との意見もみられた。
- オンライン対応の必要性に伴う事業変化に合わせて、人材を活用しながら、学び直している例もみられた。公募による人材発掘、変化しなければならないという経営ビジョンの発信を実施し事業変化に社員を巻き込むと共に、相互の学び合いを促す仕組みづくりがポイントになる。

(8) その他

- 時間外勤務の増加は各企業でしばしば見られた。要因として、オンラインゆえに移動時間不要で会議を入れやすく、全体に会議が増加したという意見が多い。また、生産性が下がり、長時間の勤務につながるという意見もみられた
- 一方で、全体としての生産性に、あまり変化はみられないという回答が多かった。
- 出社せざるを得ない業務(郵便物等)の分担として、出社する特定の従業員に業務をまとめて対応する場合と、分担は維持しシフト制等従業員勤務のあり方で対応する場合が見られた。
- 在宅勤務により勤務時間は同じでも時間の使い方に変化が出ている。「業務を中断する」という働き方がみられ、ワーク・ライフ・バランスの向上がみられる。一方で、時間の使い方が勤務日も柔軟であるからか、休暇取得が減ったという場合がみられた。
- オンラインでの勤務が一定程度可能な本社勤務者や事務職と、現場との働き方の大きな違いに伴う温度感の違いへの対応が必要と考えている企業がしばしばみられた。「不公平だ」という声が出る場合もあり、対応策としてトップより「出社している社員がいる」ということを広く伝える、可能な範囲で現場の従業員にも在宅導入する(在宅でも可能なトレーニングは在宅化)、特別休暇を増やす等の対応を実施していた。

5.4.3 アフターコロナを見据えた今後の展望

(1) アフターコロナに向けた企業のスタンス

- 緊急対応としてのみならず、企業方針として働く時間と場所の柔軟化へ取り組んでいく(そもそも取り組んできていた)という企業が多かった。
 - ✓ ただし、必ずしも制度上の柔軟性を上げることをよしとする企業ばかりではない。フレックスタイム制のコアタイムを廃止することで、深夜勤務が定常化するような状況は安全衛生上芳しくない等、制度上の制約を維持する対応も見られた。
 - ✓ 新型コロナウイルス感染症の有無に関わらず、企業のビジョンや方針の一部に位置づけて、ビジョンや方針に照らして判断しているケースも多い。リモートワーク等の制度はあくまでツールであり、制度変更をきっかけに働き方や企業そのものの変更を図る必要を唱える場合もあった。
 - ✓ 具体的には、自律的な業務遂行は在宅勤務等の柔軟な働き方の前提でありますます重要性を増すことから、制度の変更と同時に、逆に前提となる自律性を持つ社員へ変えていく。そうした変化が、主体的な仕事創出にもつながると主張する企業もみられた。
- オンラインと対面をどのように企業として選択していくのか、各企業試行錯誤中の状況にあった。その際のポイントとしては以下などが挙げられた。
 - ✓ 個人の選択ができる限り高めたい。一方で、どの程度個人の意見を認めていくのかの塩梅が難しい。企業として出社の方が効率的ないし、出社でなければ質を高められない業務を、個人と企業でどう調整していくのか検討中の企業が多い。企業としてもどうスタンスを取るのか決めかねている状況。
 - ✓ 個人に選択、裁量を持たせるためには前提としての自律性が必要となる。自ら業務時間やアウトプットを管理できることを前提にしなければならず、裁量をもたせられる対象も必然当該前提を満たせる者となる。そのために、業務区分等の整理が鍵となる。例えば、勤続年数の短い者等は対象外になりうる。
 - ✓ 出社する意味を問うようになりつつあり、現状では出社する場合はコミュニケーションや創造的な業務を積極的に求めている。
 - ✓ オンラインのデメリットがあるとしても、諦めず克服する工夫が必要だという回答もみられた。
 - ✓ オンラインを好まず対面を好む従業員も一定数存在し、こうした従業員にも寄り添う取組が必要。強制することなくマインドセットの変更を誘発したい。

(2) その他対応の観点

- オフィス環境等のハードの変化として以下などの取組が見られた。
 - ✓ オンライン会議を出社し自席で実施すると集中の妨げになるため、オンライン会議ブースの設置等で対応を検討。
 - ✓ 全員出社が前提ではなくなったため、出社する場所としてオフィスの役割を再検討する必要が出ている。出社時はイノベーション創出の場として人が集う場、アイデアを出す場と位置づけることが多い。
 - ✓ サテライトオフィスを導入ないし、営業職等以外もサテライトオフィスを使えるように対象者を拡大促進するケースもある。
 - ✓ 在宅勤務等に対応するため、従来配布していなかった従業員へスマートフォンや、タブレットを配布するケースも出ている。
 - ✓ ただし、上記の対応は経営上の余力がなければ難しい点を指摘する例もあり、その点は留保する必要がある。
- 緊急対応から今後の恒常的な働き方の変化を見越して、就業規則等のルールの変化を策定し始めている企業がみられた。具体的にはリモートワークの場所的な範囲や、ワーケーション等の制度の位置づけを検討していきたいという企業がみられた。
 - ✓ 拠り所としての規則を明確に定め落とし込んでおくこと。加えて、ルールをきちんと従業員へ伝え合意を取ること。画一的なルールでは不満も出るため、原理原則を合意した上で、可能なら運用面で一定の幅をもたせることがポイントとなるという意見がみられた。

(3) その他

- 現状の裁量労働制は適用職種を絞る形で規制をかけているが、対象外となっている職種へも柔軟な働き方を導入したい。会社ごと許可性にするなどの工夫で一定の規制をかけつつ、柔軟性を担保する形などの検討が望まれる。
- 残業時間や裁量労働制対象者数等の数値公表を義務化する方向も考えうる。公表を機に、企業側が他社をにらみつつ対応することも考えうる。

6. 事業のまとめ

6.1 事業開始時に着目した論点について

本事業開始時に着目した論点について、労働者へのアンケート調査及び企業へのヒアリング調査結果から得られた示唆を整理する。新型コロナウィルス感染症拡大防止のために実施・継続されている「出社しない働き方」の継続については、以下の点が改めて整理された。

6.1.1 出社しない働き方の部門ごとの定着状況について

今回の調査では企業内の非事業部門に着目してテレワークの実施状況を把握することを目的としたが、結論からいうとオンラインモニターアンケートでは在宅勤務・テレワーク・リモートワーク等の実施状況に関する四区分での調査について、職種・所属部門における回答者の傾向として特定の区分について顕著な差は見られなかった。管理職についての調査においても同様の結果であった。

企業へのヒアリング調査において、2020年4月の一度目の緊急事態宣言時の在宅勤務の実施については、いわゆるコーポレート部門の中では経理財務関係部署の出社継続を回答した企業が大半であった。宣言の時期が年度末と新年度をまたぐ期間であったことや、企業によっては6月に実施する株主総会への準備も進める必要があったこと、自社が経理手続きを電子化していても顧客への対応で紙が必要になる等の様々な要因があったようである。経理財務関係部署については、その後社内で電子化を取り入れる、顧客側とも紙のやり取りを廃止する等、緊急事態宣言を契機として従来の対応を変え、今後の出社制限やリモート化・オンライン化に備えている企業も散見された。同じくコーポレート部門では、人事部については各社リモートワークが可能な業務もある、との前提に立った上で対応が分かれていた。出社抑制の観点から在宅勤務が可能な部門として出社を最低限まで減らした企業もある一方で、緊急事態宣言下で事業を継続する中で、全社の危機管理や在宅勤務対応の窓口、あるいは出社して業務を継続する従業員へのケアなどの対応から一部メンバーが出社する企業もあり各社の判断に拠っていた。人事部門の職掌と今回の背景事情による影響が大きいと考えられるため、感染防止対策を離れたテレワークの運用においてはまた違った対応になるであろう。非事業部門では研究開発の部署についても完全在宅は難しかったとの回答があった。実験等の設備が整った環境での業務遂行が必要という理由の他に、新規開発している商品については現物を自分たちの目で確認する必要があり、出社を減らす等の工夫はできても完全オンライン化は難しい部分があるとの回答があった。こちらについては緊急事態宣言解除後も一部オンライン化やテレワーク等を継続したとしても、業務の性質上出社がゼロになることはない、との回答であった。

また、ヒアリング調査の中では営業職やサービス提供の現場(接客・販売等)についてのテレワークの対応可否についても把握したが、これらの一般的には「テレワークが難しい職種」についても一部在宅勤務やテレワークの可能性が指摘された。例えば営業職については関係性が構築された顧客との商談、コミュニケーションについては対面ではなくオンライン上での実施も可能でありその場合には顧客先への訪問は不要になるといった指摘があった。販売や接客の現場においても、いわゆる販売職等の現場従業員は原則出社が必要であるが、例として研修については自宅からの受講が可能になり出社ないし出勤を減らせる可能性が指摘された。また、店舗管理者のような職責の者であれば、書類作成やシフト管

理等の「店舗で行っていた事務や調整作業」について在宅やリモートでの実施に移行した例もあった。業務の性質上出社や対面での業務が中心ではあります、今後出社とリモートの併用やテレワーク活用の可能性が考えられる。

6.1.2 出社しない働き方(在宅勤務、テレワーク、リモートワーク)のメリットと課題

(1) メリット

オンラインアンケート調査では、在宅勤務・テレワーク・リモートワーク等の実施状況に関する四区分のうち、2020年4月・5月も2021年11月も柔軟な働き方が可能と回答した群(4.3.1で整理した区分では[継続型])については、場所にとらわれない働き方のメリットについて、非管理職層は「移動時間の減少」や「自身のワーク・ライフ・バランスの向上」「業務への集中が増し、仕事の効率が向上する」といった点をあげる回答が多かった。同群(継続型)の管理職については、「部下のワーク・ライフ・バランスが向上する」「自分自身のワーク・ライフ・バランスが向上する」「無駄な業務の削減」を回答した者が多かった。メリットについては勤務場所が柔軟になることで時間についても柔軟化され、それに伴ってワーク・ライフ・バランスが向上する点と、自分が集中できる環境での業務遂行による集中力向上や業務の棚卸により仕事が効率化する点が挙げられている。また自身の働き方への影響の評価では、非管理職層は業務や作業の効率や能率と自己スキルを高める意欲についてプラスの影響を回答した方が多く、管理職層も業務や作業の効率についてプラスの影響を回答した方が多い。

ヒアリング調査の中で把握した範囲においても、アンケート調査と同様の回答が多く、「在宅勤務により移動時間が減ったことで子育て世代や介護世代等、時間に制約を持ちながら就業していた方の勤務可能時間が増えた」等の通勤・移動時間が減少したことによるワーク・ライフ・バランスの向上を指摘する声が複数あった。また、勤務中に急遽話しかけられる機会が減ることや急な業務依頼や電話対応等による突発的な対応が出社時に比較すると少ないと少ことから、自身の担当業務により集中できることによる効率化や生産性向上を指摘する声も多かった。

出社しない働き方を実施したことによるメリットについては、働く労働者及び企業内的人事担当者の認識は基本的に一致しており、①通勤時間・移動時間といった勤務に付随する拘束時間の減少による自由時間の増加、②①に加えて予定に合わせた勤務場所の設定によるワーク・ライフ・バランスの向上、③担当業務により集中しやすい環境実現による効率化、生産性の向上、④働き方の変化による業務の見直し、棚卸の実施による業務の削減や効率化、が改めて明らかになった。

(2) 課題

出社しない働き方を継続することによるメリットは上述のとおりであるが、比較して継続することで明らかになった課題は以下のように整理される。

アンケート調査では、自身の働き方への影響の評価について、(1)と同様に二時点とも柔軟な働き方が可能と回答した群(継続型)の非管理職層は「身体の不調」「モチベーション」の二点についてマイナスの影響を回答した者が多かった。

ヒアリングにおいても同様の指摘がなされており、これまで毎日通勤し、出社後もオフィス内の移動等の運動、活動があった環境と比較して在宅勤務が長期化すると運動量が相対的に減ること、更にオンライン

イン会議が普及することで長時間オンライン会議に参加する場面が増え、机の前(PC・モニターの前)に座り続ける状態や、モニターを見続ける状態が増えることでの身体的負荷を指摘する声があった。在宅勤務が継続することによりプライベートと仕事の境が曖昧になってメリハリがつづけにくい社員が出ていることを心配する声もあり、モチベーションの低下につながる指摘と考えられる。また、ヒアリングの中で企業側から出た課題として、「業務外でのコミュニケーション減少」が挙げられる。業務に関するコミュニケーションはオンラインツールや面談設定等を通して適切に実施しているが、出社しないこととオンライン化の継続により「業務以外のコミュニケーション」、すなわちちょっとした雑談が減っているとの声が多くあった。特に会議のオンライン化との関係では、「予定された会議」にはあらかじめ設定されたメンバーしか参加しないため、偶発的なコミュニケーションが減少傾向にあるとの指摘が多くの企業であった。この点は前述するメリットと表裏一体の側面もあり、雑談が減っていること自体の評価は難しい部分があるが、指摘の背景には、日々仕事をするメンバー「以外」と知り合う機会が減っており、新卒社員や異動した者等環境に慣れていない従業員にとっては「上司・部下」以外の相談できる仲間や先輩、その他社内ネットワークを作りにくくなっているのではないかという懸念がある。また、自分以外のメンバーの会話や雑談から業務のヒントを得たり、新規案件の情報を得たりと、「雑談がある空間にいることで得られる情報」が減ること自体が成長や挑戦の観点ではマイナスの影響を与える可能性を指摘する声もあった。更に、出社しない状況が長く続くと、相互に繁忙状況が見えない環境になるため、お互いの忙しさや作業進捗が見えにくくなるという指摘は多く、そこから若手社員を中心に自分の成長速度に不安を持つケースも散見されるとの指摘があった。

一点目の身体不調については、在宅勤務の継続、すなわち出社できないという感染症拡大防止による影響も大きい課題と考えられるが、オンライン会議との組み合わせによる着席時間の増加やモニターを見ている時間の増加等、従来の働き方との比較で今後従業員の健康管理の面で対応が必要な視点も示されていると言えるだろう。モチベーションの低下については、出社しないことそのものよりも、ヒアリング調査の中で指摘された出社しないことによる課題(コミュニケーションが減る、気軽に雑談ができない、他メンバーの状況が見えにくい等)により、チームの中での自分の成長や貢献の程度が見えにくくなっていることや、仕事の達成感ややりがいを以前と比較して感じることが難しくなっており、結果としてモチベーションの低下につながっていると整理できる。

(3) メリットと課題の整理

今回の調査で得られた出社しない働き方のメリットと今後対応すべき課題をまとめると以下のように整理できる。ただし、一部については今回の調査背景にある出社制限、人流抑制による在宅での長期的な勤務継続によるものである可能性については留意が必要である。

図表 6-1 本調査で明らかになった出社しない働き方のメリットと課題

出社しない働き方のメリット	出社しない働き方の課題
<ul style="list-style-type: none">■ 通勤時間や移動時間の減少によるプライベートな時間の確保■ 予定や各自の都合を踏まえた勤務場所の選択によるワーク・ライフ・バランスの向上■ 個人で作業に集中できることによる効率化、生産性向上■ 働き方の変化による業務の見直し、棚卸による業務の削減、効率化	<ul style="list-style-type: none">■ 在宅勤務が続くとプライベートと仕事のメリハリがつけにくい■ オンライン会議の増加や出勤の減少による着席時間の増加、モニター注視時間増加による体調の悪化■ 会議や面談等の「予定されたコミュニケーション」以外の機会減少（による人間関係の希薄化、情報格差）■ 長期的な個人作業によるモチベーションの低下

(出所)三菱総合研究所にて作成

6.1.3 在宅勤務やテレワーク、リモートワークに適した業務、適さない業務

従来のテレワークにおいては、「向いている業務をテレワークで行う」ことが一般的であったが、今回の感染症拡大防止の取組の中で、可能な限り全ての業務を出社せずに実施してみる現場もあった。そのような「すべて在宅からリモートでやってみる」という実践の中でテレワーク、リモートワークに向く作業と向かない作業についても明らかになりつつある。今回の調査で得られた整理は以下のとおりである。

アンケート調査では、6.1.2 と同様に二時点とも柔軟な働き方が可能と回答した群(継続型)では「出社が向いている業務」として、紙書類を扱う業務、テレワークができない部署との業務、新人や中途採用者、初対面の方とのコミュニケーションを伴う業務、セキュリティリスクが高い業務、若手や後輩の育成を回答する者が多かった。これは巷間で指摘されている内容と一致している。ヒアリング調査においても基本的には同様の回答が指摘されていたが、他に新規事業検討やブレインストーミングのような創発的・発散的な議論を伴う業務が挙げられた。

また、出社の有無ではなく、「対面カリモートか」という観点では、リモート(オンライン)での実施が難しいため対面での実施が望ましい場面としては、新規顧客との商談、金額が大きい商談等の営業における重要な決定の場、お詫びや契約締結時等の機微なやり取りを行う場面等がいくつか指摘されていた。「営業に関する業務全体」ということではなく、個別の状況や背景情報に応じて相手方と顔を合わせての実施が望ましいということであろう。同様の視点では、社員への評価結果のフィードバックやネガティブな指導や通知を伴うコミュニケーション等についても顔を合わせて実施する方が望ましいとの声もあった。

既にヒアリングでも指摘がなされているが、今後はテレワーク、リモートワークを継続・進展している企

業を中心に、「出社か在宅(テレワーク)か」、という視点による整理ではなく、オンライン上での実施を選択肢とした上での「対面カリモートか」の視点での業務整理が進むと考えられる。

6.1.4 管理職の業務や負担の変化について

今回の調査研究では、「出社しない働き方」の実施・継続による管理職層の負担や業務内容の変化に着目したが、調査結果を整理すると以下のとおりとなる。

管理職に対して実施したアンケート調査の中で、在宅勤務・テレワーク・リモートワーク等の実施状況に関する四区分のうち、2020年4月・5月の一度目の緊急事態宣言時も2021年11月時点も柔軟な働き方が可能と回答した群(継続型)は、自身の働き方への影響の評価として、「モチベーション」「仕事に関するストレス」「身体の不調」の三点についてマイナスの影響を回答する者が多かった。また、自分が行うべきマネジメント上の課題については、「部下の育成やモチベーションづけ」「上司と部下のコミュニケーション」「チームの一体感醸成」「他部署との情報共有や連携」を自身が対応できていない項目として挙げる者が多くみられた。これらの回答は前述した課題での指摘と基本的に一致しており、従業員側や企業側が感じている課題感を管理職自身も感じていることが伺える。更に、マネジメント業務の負荷については、選考や面談といった業務は減少傾向にあったが、計画立案、進捗管理、部下の育成、部下のモチベーションづけ、チームビルディング、組織運営の方向性の提示、観察等の選択肢の大半の項目は量的負荷が増加したと回答された。心理的負荷については、計画立案、人員配置、進捗管理、部下の育成、部下のモチベーションづけ、チームビルディング、組織運営の方向性の提示、観察、面談時の評価等の選択肢について負荷の増加がみられた。基本的に量的負荷が増加した業務は心理的負荷も増加しているが、心理的負荷については人員配置や面談時の評価等部下の人事考課に関する項目が増加している点が特徴である。

アンケート結果で指摘されたマネジメント業務の負荷増加については、ヒアリング調査でも同様の回答が得られた。多くの企業において管理職層については業務負荷が高まっているとの指摘があった。具体的には、テレワーク、リモートワークやオンライン化の実施・継続により現場と経営層をつなぐハブとしての役割を果たす課長やグループリーダー、プロジェクトリーダーといった中間管理職層について、実施すべき業務の増加や内容の変化が挙げられた。増えた業務について、感染症拡大防止のための出勤管理・出社調整や体調の確認などの非常時対応も一部には指摘されたが、共通する傾向としては、出社しない働き方の継続、長期化によって社員のモチベーションや体調、日々の業務遂行状況等の把握が出社時と比較して難しくなり、その把握のために必要な時間が増えているとのことだった。課題に対応するため、1on1等の個別面談を増やす、課員全体での朝礼を増やすといった形で管理職側が実施すべき業務が増えている。課員(部下)への対応を手厚く実施しているところでは、管理職が所掌するメンバー全員に対して月1回30分の個別面談を継続して実施している企業もあり、コロナ禍以前は実施していなかったのであれば単純にメンバー人数分の面談回数が一月の業務として増えていることになる。また、課員全員が同時に出社する機会が減少したことや在宅での個人作業が増えたことから、以前よりも業務指示や業務の進捗管理に時間を要するようになっているとの指摘も多くみられた。メンバー間の繁忙状況や進捗状況を踏まえて期日までに業務を完遂していく中で、全員が出社をしていた時に比較すると適時の指示や負荷調整が重要になっており、業務遂行上でのマネジメントの負荷が増加し結果的に管理職の業務が増えている事例の他、管理職が業務の最終工程を担当せざるを得ない状況が生まれて負荷が増えた事例等があった。また、やや異なる視点ではあるが、会議の増加による繁忙感を指摘した

企業もあり、情報共有や課員の状況把握、経営層との情報共有等について従来であれば会議設定するほどではなかった場面で個別に会議が設定されるようになった結果日中の勤務時間帯に会議が継続し、自分の作業やマネジメントに集中する時間を確保することが難しくなっており、繁忙感の高まりを感じているのではという声もあった。

管理職層、特に現場をマネジメントする課長やプロジェクトリーダークラス等の中間管理職層については、出社しないことの長期化によって①担当するメンバーの状態把握をこれまで以上に丁寧に行う必要性が高まっている②現場と経営層をつなぐ機能として、組織運営に関する伝達業務に関する負担が増えている③業務遂行上での進捗管理についても個別の確認、調整が必要になっている、といった要因からマネジメント業務全般に関する負荷が高まっていると考えられる。

6.1.5 求める人物像の変化について

新型コロナウイルス感染症拡大を契機とする働き方の変化による企業の求める人物像の変化については、ヒアリング調査で聞き取りを行った。

在宅勤務やテレワーク、リモートワークを実施・継続している企業から複数挙げられたのは「自律的に業務遂行ができる人材」であった。メンバー全員が毎日顔を合わせるわけではなく、個人作業で業務を進めていく場面が増える中で、自分で自分を律した上で適切な業務遂行ができる能力が以前と比較してより重要になっているとの指摘であった。従来「自律的に業務遂行ができる人材」を企業側は求めていたと考えられるが、在宅勤務やテレワーク、リモートワークの継続により仕事への取組姿勢や過程を把握することが難しくなり、成果や実施結果から日々の業務状況を評価する必要性が高まる中で、これまで以上に従業員が自分の役割を認識し、組織の一員として行うべきことを自分で判断・決定して実施することが求められているということかもしれない。

スキルについてみた場合には、会議のオンライン化やツールの活用が進む中で、オンラインツールへの習熟や適応がこれまで以上に必要になっているとの声があった。一方で、チャットでの業務指示や報告・連絡・相談の機会が増えていることから、テキストコミュニケーションのスキルが重要になっており、このスキルを一定水準で持っていることがテレワーク、リモートワークの継続においては必要との指摘もあった。サービス提供の中でオンライン接客や事業転換に取り組む企業からは新しいサービスに合わせたスキルの獲得を期待するとの声があった。対面からオンラインへとサービス提供の場が変わることで従来獲得したスキルに加えて新しいスキルや知識が必要になっており、今後は新たな社内研修を検討する企業もあった。

ただし、全体を俯瞰した場合に大きく人材像が変わったという回答はなく、従来求めていた人材像の要素においてより重視すべき点が明らかになった、新たに追加したいスキルが増えたという傾向であった。今後働き方の変革が一層進展すると、大きく人材像が変化することや、これまで社内にいない人材を採用する必要性等も出てくるのかもしれない。また、管理職の業務負荷の増加についての指摘が多くみられたことを考えると、今後管理職の職務内容が変化する中で必要な能力やスキルが変わらないし増える可能性が考えられる。

6.2 アフターコロナの働き方と雇用管理について

今回の調査では 2020 年 4 月の一度目の緊急事態宣言発令時から 2021 年冬ごろまでの働き方の変化と実態の把握を行った。本調査研究で得た知見を元に、アフターコロナでの働き方と雇用管理について検討すべき論点や視点を整理する。

6.2.1 今後の「出社しない働き方」のあり方について

今回着目した働き方は「出社しない働き方」についてであるが、働く場所や働き方に関する考え方が新型コロナウイルス感染症への対応を経て、大きく変化する可能性がある。

従来、2020 年初頭より以前(新型コロナウイルス感染症拡大前)の働き方は、従業員が全員対面で業務を遂行することが原則となっており、「出社」か「出社以外」かの二択で勤務の在り方を整理することができた。自分の勤務先に出社することを基本の働き方としつつ、顧客や営業先に訪問する外出や直行直帰、遠方に移動する出張等、いずれも相手方や仕事の関係者と対面でコミュニケーションすることを前提の働き方をしていた。その中でテレワークは自宅やサテライトオフィス、移動先の事業所等の空間で業務をする働き方であり、「出社以外」の働き方の一つとして位置づけられていた。労働者一人ひとりの予定や業務内容に応じて働く場所が決まる日々の中で、「自宅ができる作業」「移動先でやるべき作業」等がある時にテレワークを選択し、出社せずに就業するといった取り扱いが一般的であった。テレワークが可能になることで、週 5 日全ては無理でもプライベートの事情に合わせて在宅勤務をすることも可能であり、勤務場所の柔軟化としてワーク・ライフ・バランスの向上を実現する働き方の選択肢の一つとして位置づけられていた。

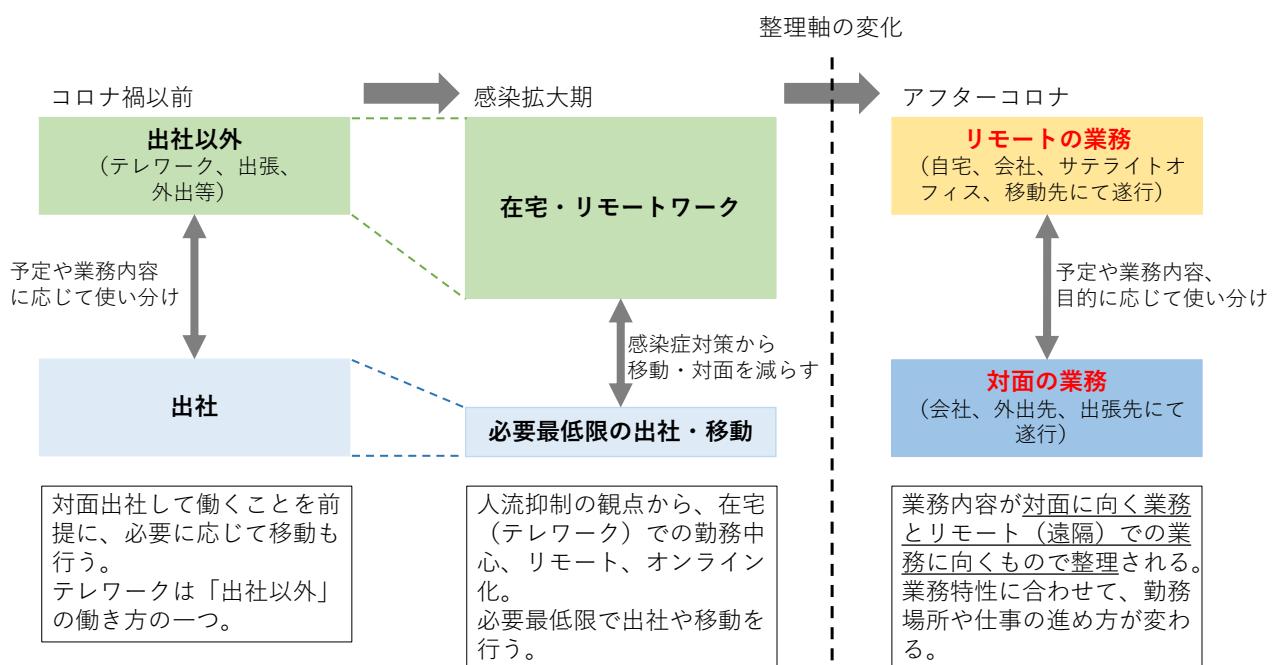
2020 年初頭からの新型コロナウイルス感染症拡大と緊急事態宣言発令による人流の抑制は、そのような働き方を大きく変化させることとなった。特に緊急事態宣言中は可能な限り出社を抑制しテレワークの要請がなされたことで、対応が可能な企業については「原則在宅勤務」として就業することとなった。事業所や顧客先に出勤・訪問しなければ対応が難しい業務内容のための必要最低限の移動を除いては、在宅(自宅)で業務遂行をすることとし、その結果としてオンラインツールを用いた業務遂行が一気に普及することとなった。特に打合せ、会議、商談などのこれまで対面で集まって実施していたコミュニケーションが急速にオンライン化することとなり、「打合せはリモートでできる」ことが一般的に認知されることとなった。オンラインでの会議実施が普及したこと、これまでであれば会議参加者が一堂に対面で会するために日程調整を行っていたが、全国各地からオンラインでの出席者がいることを前提に日程調整する等、予定調整等の仕事の進め方も変化することになった。改めて整理すると、感染症予防対策による在宅勤務、テレワークの実施は働き方のオンライン化を進めたと言えるであろう。

新型コロナウイルス感染症は 2020 年初頭の感染拡大後も、感染者が増加する時期と減少する時期を繰り返しており、その中で各企業は出社に対する方針を適宜変更してきた。最も感染拡大が厳しい時期には出社を最低限に絞って業務遂行を在宅勤務で継続し、感染が落ち着いたところでは少し出社抑制や移動・外出の制限を緩めて対面や事業所での業務時間を増やす等して、従業員の安全確保と事業継続のバランスを検討しながらその時々で方針を判断してきた。2020 年 4 月に急遽対応せざるを得なかった在宅勤務・リモートワークへの移行からその後の継続、出社への回帰等を経て、一部の企業では業務を「対面向く業務」と「リモートに向く業務」で整理する試みが進んでいる。

既に述べたとおり、2020 年より前の働き方では出社すること、対面で業務をすることは広く一般的な

働き方であり、「職場への出社」と「それ以外」で日々の働き方を整理できたが、感染拡大防止のための緊急避難的な在宅勤務の継続とそれに伴う業務のオンライン化によって、業務を出社の有無ではなく、「対面で実施すべき業務」と「リモートでも実施できる業務」の二軸で整理することは可能になった。「対面で実施すべき業務」というのはその場に全員が集まって対面で実施する業務であり、大きな商談等の相手方と対面でコミュニケーションした方が良い会議、打合せや商品等の実物を自分の目や手で確認した方が良い業務が代表だろう。対面で実施すべき業務については、関係者が対面で集まることが重要であるため、社内会議であれば職場への出社、顧客先であれば外出・出張と対面に必要な場所に労働者が赴いて業務を実施することになる。一方で、リモートでも実施できる業務については、従来のテレワークで実施していたような個人作業に加えてオンラインでの会議参加などが挙げられる。こちらについてはリモートでの対応が可能であるため、自宅やサテライトオフィスで実施した場合には出社しない働き方となる。ただし、今後は出社して遠方の会議にオンラインで参加する等も「リモートでの業務遂行」として整理されるため、むしろリモートでの業務についての就業場所に職場も候補として位置づけられていいくだろう。また、在宅や仕事に関する移動先に留まらず帰省先や旅行先からの就業(ワーケーション)のような就業も可能になる点も「リモートでの業務遂行」の重要な点である。今後各社の検討や働き方の変革が進むと仕事は「勤務場所を自由に選べる業務」(リモート)と「現場にいなければならぬ業務」(対面)として整理され、職場は勤務場所の一つ、出社は選択肢の一つとして位置づけられていくのではないだろうか。

図表 6-2 働き方と就業場所の変遷



(出所)三菱総合研究所にて作成

この働き方と就業場所を規定する枠組みの変遷の中で重要なポイントは、「職場においては対面とリモートが混在する」という点である。従来、職場への出社を前提とした働き方の中では、一緒に働くメンバーは全員が職場にいることが基本であった。外出や出張、テレワーク等の理由で職場に不在のメン

バーがいたとしても、「その日に職場に不在」であり、あくまで出社による対面でのコミュニケーションや業務遂行を前提としているため、企業は、職場に全員がいることを基本として、職場においてメンバーどのようにコミュニケーションを行うか、どのような雇用管理を実施するか、という視点で社内の制度や仕組みの検討・運用を行っていた。しかし、今後「対面」と「リモート」による働き方と働く場所の整理が進む中で、職場を起点に考えた場合には毎日「出社している者」と「違う場所で就業する者」が異なり、混在する状況になっていくだろう。その日の予定や業務内容の重要度に応じて使い分けが進み、更に一つの会議の中でも対面とリモート参加が混在するような場面も想定される中で、頻繁に出社するメンバーもいれば、長期にわたって自宅でリモートワークをする者も出てくる。毎日の職場にいるメンバーという視点では人数も異なり在社の顔ぶれも異なる、職場への出社頻度の視点ではメンバー間で差がある、そのような働き方の中で雇用管理を検討する必要が出てくる。働き方と働く場所の変化により、雇用管理における前提条件が大きく変わる点が重要である。

2022年2月現在、感染症予防を念頭に置いた働き方は継続しており、在宅勤務やリモートワークは従業員の安全確保のため、という企業も多いであろう。また、先進的な企業においても出社・対面を前提とした働き方から対面とリモートを併用した働き方への移行は始まったばかりであり、各社がそれぞれ最適な働き方や整理を模索している。今後感染症が収束して2020年より前の働き方も可能になった社会に戻った際に、改めて働き方の変革が問われるであろう。

6.2.2 これからの「働き方」の変革について

6.2.1 で述べたとおり、感染症拡大防止を契機に導入された長期的な在宅勤務・リモートワーク勤務等の「出社しない働き方」により、働き方と出勤・出社に関する考え方や運用は急速な変化を遂げている。2022年2月現在は引き続き感染症予防の観点から在宅勤務推奨とする企業も多いであろうが、その少し前、感染者数が落ち着いていた2021年秋頃等はまさに、「出社」と「リモート」の適切なバランスの検討や、働く場所に関する検討が各社で行われていた。今しばらくは感染症の状況を踏まえた柔軟かつ適時適切な判断・運用が継続されるだろうが、同時にアフターコロナの社会を見据えてどのような視点で企業が検討を行うべきかを整理する。

(1) 経営層による基本方針の策定

第一に、経営層が基本的な方針を定めることが重要である。2020年初頭からの感染症拡大防止の対応の中では、自社の事業内容と在宅勤務での就業継続可能性のみを考慮して、緊急避難的に対応や判断を行った企業も多かったのではないだろうか。既に最初の緊急事態宣言から一年半以上が経過する中で、働き方や働く場所について企業全体で見直しを実施している企業もあるかもしれない。

オンラインツールを用いた業務継続やリモートワークの経験を持つ労働者が増えたこともあり、働く場所の柔軟化についての関心は高い。また、企業側も従業員の多数が出社をしなくても業務遂行、事業継続が可能なことを体感した。一方で、それは自社にとっての最も望ましい働き方なのか、という点は重要であり、アフターコロナを見据えて働き方を再整理するために、企業としての方針を定める必要がある。

「出社／出社以外」の整理から「対面／リモート」の整理に移行するかにおいて検討すべき要素は多岐に渡る。第一に企業の事業内容と実施可能性である。業種によっては現場への出勤が必要不可欠な働き方があり、業務内容としてできるかどうかという点をまず改めて検討する必要がある。この時の判断

においては、一切リモートワークができない業務なのか、工夫で何らかの業務はリモート化できるのかといった視点で検討することが重要である。企業全体での実施は難しい場合であっても、社内にリモートワークできる従業員はいるのか、いる場合にそといった方にリモートワークを認めるのかという点も検討が必要だろう。オンラインでの会議ツール等リモートワークを支援する技術は日々進歩している。これまでの経験や技術を前提に全社的に「できない」「できる」で二分類するのではなく、社内のどういった働き方がどの程度リモート化に対応でき、それはどの程度のボリュームになるのか、また将来どの程度リモート化に対応させたいのか、といった視点で整理を行うことが必要だろう。

第二は、企業としての出社や集まることへの基本的な考え方である。「リモートワーク」から「出社して対面で集まる働き方」へ回帰する企業が報道されることがあるが、その背景にあるのは企业文化や風土として「出社や社員が職場に集まること」を重視する価値観である。対面で議論することを重視する社風だから出社に戻すといった価値判断もあれば、働く場所の柔軟化に価値を見出して個人の希望に合わせて可能な限りリモートを認めるといった価値判断もある。リモートワークや出社、従業員が集まって働くことについて会社はどのような価値観を有しているのかを整理し、その上で基本方針を検討する必要がある。

第三に、働く場所の柔軟化のメリットである。2020年より以前はテレワークや在宅勤務は働き方改革の一環として、ワーク・ライフ・バランスの文脈で整理されることも多かった。しかし、感染症拡大防止の文脈での取組を経て、今後企業としての方針を決める際には企業としてのメリットの整理が必要である。本報告書の中でも触れたが、移動時間の縮減やそれに伴う個人の余暇時間の増加といった労働時間・拘束時間に関するメリット、働き方改革の文脈から継続される働く場所の柔軟化によるワーク・ライフ・バランスの向上等労働者側が受けるメリットがある。生産性との関係で集中することで作業が効率化するといったメリットや、リモートワークへの移行に伴う業務の棚卸で無駄な業務の再整理等のメリットもあるだろう。また、企業にとってはリモートワークができることで制約のある従業員が就業を継続でき退職せずに済むといった人材定着のメリットも考えられる他、勤務地が選べる場合には本社や事業所から離れた遠隔地から求人応募といった形で採用力の強化やこれまでにない人材とのマッチングといったメリットもあるかもしれない。更に広く一般に普及する前であれば、「リモートワークができる会社」ということ自体が求職者側に魅力に映り採用競争力への影響や企業ブランドへの効果といったメリットも期待できるかもしれない。上記のように自社がリモートワークを導入した場合のメリットとそれを実現するために必要な取組、コストを整理した上で検討することが必要である。

以上のように、自社の置かれている事業環境や実施事業、企业文化、そして働き方を変えることによるメリット等を改めて整理した上で今後の働き方について基本的な方針を策定、従業員に示すことが重要である。

(2) 「リモートで就業できる従業員」を明示

上で述べたように、企業として働き方や働く場所についての基本方針を定める中で勤務場所の柔軟化を認める場合には、次に「リモートで就業できる従業員」を整理する必要がある。以下、二つの視点があると考える。

第一には、業務内容がリモートワークやテレワークに適合しているか、という視点での選定である。基本方針の部分とも重複するが、業種によっては企業内にリモートワークやテレワークができる業務と出勤や対面での業務が必要な業務が混在している企業も存在する。そのような場合、どのような業務を担当

する従業員であればリモートワークができるのかを整理する必要がある。リモートワークができる業務の中でも対面での業務や事業所への出勤の頻度は業務内容や職責により異なることも加味し、社内の業務をリモートワークやオンライン化に向いているか、という視点で棚卸する必要がある。

第二は、従業員の業務遂行能力や自律性での視点による選定である。働き方改革の文脈でテレワークを導入する際にも既に指摘されている点ではあるが、上長や管理職の立場で考えた場合、部下やメンバーが対面しない働き方は、出社時のように対面で一緒に仕事をしている時と比較して目の前で仕事ぶりを把握しにくいという点がある。もちろん働き方や働く場所に関わらず仕事の成果を評価する点は共通であるが、企業の一員として適切なふるまいができるか、法令や社内ルールを守った就業ができているか、という点でリモートワークは物理的な距離がある分見えにくい(すぐに確認できない)。そういった働き方の特徴を考慮し、「リモートワークをしても良い従業員」を定める必要がある。自律して仕事を遂行できるという観点で、例えば新卒で社会人になったばかりの者については仕事を覚えるまではリモートは認めないと判断もあるだろう。これまでの人事考課を考慮して評価結果が芳しくない者についてはリモートを認めないと考え方もあるかもしれない。また、リモートワークを実施している中で著しく残業時間が増えている、深夜勤務が増えている等以前と比較して働き方が悪化しているメンバーについては途中でリモートワークを止めさせる、というような考え方もあるかもしれない。いずれも例示であるが、個別に許可や判断をしていると従業員側から恣意的だと捉えられ、メンバー間での不公平を感じる可能性がある。企業として、「リモートでも成果が出せる従業員」として求める能力や業務姿勢の基本的な部分を定め、そこに達するため従業員に必要な能力やふるまい等を周知する必要がある。

(3) 出社に関する考え方の整理

リモートでの業務を認めた際に、企業として検討しておくべき点として出社してメンバーが対面で集まる意義と出社の条件、ルールが挙げられる。

企業に雇用されて勤務するということは、その企業の一員として貢献する、成果を出していくということである。もちろん業務の中で対面して実施すべき業務や事業所に出社しなければ対応できない業務については、職責を果たすために出社して対応することになる。日々の業務実施に着目した場合には長期的なりモートワークでの就業が可能であっても、チームの一員として、例えば組織運営の観点や後輩の育成等で出社が求められる場面があるだろう。また、企業文化の継承や組織の活性化といった観点で適度に出社して対面でメンバーにコミュニケーションしてもらいたい、という場面もあるかもしれない。オンライン会議やリモートでの実施でも十分に実施目的を果たせるものから出社をして対面で実施した方が良いもの、それぞれ企業によって考え方や価値判断がある。

この点で重要なのは、決してリモートや対面の切り分けは個人が自由に決めて良いものではなく、企業としての一定の方針によって判断されるということである。個人の出社やリモートに対する志向で実施方法を決めるのではなく、企業としてどういう業務や場面が対面にふさわしいのか、どういう業務がリモートにふさわしいのかという基本的な方針を明らかにし、そのルールの中で従業員が働き方を決められるよう検討が必要である。

6.2.3 これからの働き方と働く場所の変革における雇用管理について

働き方と働く場所の変革が進む中で、検討が必要な雇用管理の視点について、以下二点整理する。

(1) 中間管理職層の業務と負担軽減

一点目は管理職、特に中間管理職層の負担の見直しについてである。既にリモートワークの継続による管理職の業務負荷については述べたとおりであるが、リモート化や働く場所の柔軟化によりメンバーが異なる場所で勤務を続けることで、彼らを束ねる立場である管理職の業務負荷は増大している。メンバーとの関係性が一対一になりがちであることや、6.2.1で指摘したようにメンバーの働く場所や出社頻度が多様化・混在する中で業務の棚卸、分担、進捗管理等の日々の業務遂行におけるメンバーマネジメントが一気に管理職に集中してしまうことが原因と考えられる。前者についてはチーム内での関係づくりやコミュニケーションの在り方の見直し、後者については業務管理をメンバー間で可視化する等リモートと対面が混在する時代にあった業務進捗管理を導入することで改善が期待されるだろう。

今後、管理職の業務としてより重要なのは人事評価、人材育成と経営層とメンバーの中継機能の三点と考えられる。人事評価については、オンラインでの業務のやり取りやリモート化が進む中でメンバーの仕事ぶりを適切に把握し、公平に評価できているのか、という点が問われる。メンバーの実施した成果を評価することを前提に、与えられた業務の負荷や成果に至るまでのプロセスまでをしっかりと把握して評価できるような評価方法と評価の運用を考える必要がある。育成については、意識的に情報を把握しないとメンバーの成長意欲や今後のキャリア志向などが把握にくくなっているという点がある。更に、リモートでの業務遂行では、こまめな見守りや指導を行いながら業務を進めることが難しく、どうしても成果が確実に期待できるメンバーに業務を依頼しがちになるという課題もある。メンバーの成長や長期的な人材育成の観点では、本人にとっては難しい業務に挑戦させる場面も必要になってくるが、どのようにその挑戦を達成させるかという成長支援の在り方についても検討が必要である。経営層とメンバーの中継機能については、まさに管理職の中核業務の一つであるが、出社して対面で話す機会が減少する中で、いかに経営層の考えをメンバー1人1人に伝え、理解してもらえるかという部分について見直しが必要になるだろう。

三つの業務はこれまで管理職に期待されていた役割であるが、メンバー全員が毎日出社して一堂に顔を合わせる機会が減り、日々の仕事はメンバーがそれぞれの場所で就業してリモートで進行していく環境の中で期待される役割を果たすことが難くなっている。中間管理職層の場合、自分自身もプレイヤーとして働いている場合が多く、自分がリモートで業務遂行しながらリモートのメンバーをマネジメントすることで更に日々の業務の難しさは増している。リモートワークが継続すると、メンバーに自律した人材像を求める一方でマイクロマネジメントに陥りがちという指摘もある。業務完遂のために管理職側から「見えない部分」を細かい確認や進捗管理で補おうとしてしまうといった、目指す姿と逆行するマネジメントが増え、更なるマネジメントの悪循環に陥る危険性もある。

企業側は、会社の中核層であり今後自社を牽引する中間管理職層について業務負担が増えていることを自覚した上で、期待する役割を果たせるような支援を考える必要がある。今回の働く場所の変革を機にマネジメントの在り方や運用方法を見直し、これからの働き方にあったマネジメントを確立する好機であると考える。

(2) 求める人材像と人材育成のあり方の再検討

二点目は求める人材像と人材育成の在り方の再検討である。足元では求める人材像に大きな変化は生じていないが、今後働く場所が柔軟化して基本的な仕事の進め方が変わっていく中で企業が求める人材像に変化が生じる可能性は十分にある。また、実は日々の現場では細かいスキルレベルで既に求める人材要件が変化しているが、個々のスキルの程度やバランスの変化に留まっているため、変化をしっかりと人事部や経営層が把握できていない可能性もある。企業側は働く場所の柔軟化や業務のオンライン化を前提に、自社の持続的な成長のために必要な人材について再検討する必要がある。

そして、求める人材像の獲得・育成のために合わせて見直すべきなのが人材育成の在り方である。新しい人材獲得において重要な機会である新卒採用に着目した場合、2020年からの二年間については入社式も含めて初期配属までの研修がオンラインによって実施された企業も多かっただろう。現場配属のタイミングを感染症の状況を考慮して調整した企業もあっただろう。オンラインでの新人研修や集合研修自体は、実施目的との関係でオンラインでの実施の方が育成効果は高い等新たな発見もあり、それ自体が研修の見直しにつながる取組だったと考えられるが、より重要なのは、新しい働き方にあった研修・人材育成を実施できているのかという点である。従来実施してきた研修を単純にオンラインで実施するだけで十分であろうか。新しい働き方の中で、企業の一員として活躍するために必要な研修や育成の機会を企業は適切に提供できているであろうか。また、新入社員や中途採用の方の受入やOJTは適切に実施され、受入側の現場の負担は増えていないだろうか。日本企業は一般にOJTでの育成が重視されており、「現場で先輩方を見て学び育つ」ことが重要な育成手法となっているが、それは「新人・若手に対してチームメンバー全員が見守りながら指導する」という仕組みによって実現されている。いわゆる指導役としてエルダー、プラザー、シスター等の先輩担当社員が任命されていても、その他のメンバーも大小様々な面で新人を指導し成長を支援することで、OJTが効果的に機能している。働く場所の柔軟化やリモート化が進む中で、従来のOJTをそのまま実施して、期待する効果を実現できているのだろうか。受け入れる現場の負担増や育成の遅れ、若手側の成長感の欠如に繋がっている可能性もあり、オンラインでの受入が長期化する中で見直しが求められている。求める人材の獲得においてキャリア初期における育成方針と内容・手法が適切かを見直す必要がある。

また、既に社内で活躍している従業員についても、対面とリモートの併用の中で勤務し活躍するために必要な支援を行う必要があるかもしれない。求める人材像が変化しているのであれば、これまで出社を前提として活躍してきた社内の従業員についても変化している部分については研修等で必要な能力の獲得支援を行う必要がある。これまで以上に「自律性」が重要になるのであれば、そこで求められている「自律」がどのようなものであるのか、どのようなふるまいを期待するのかを社員と企業で共有する必要があるかもしれない。働き方が変革する中で、働く側も変革に合わせて適切な業務遂行・能力発揮ができるよう支援を考える必要がある。

以上のように今後働き方と働く場所の変革を前提に、自社が求める人材への成長を支援し能力発揮を実現するための、人材育成の方法についても見直しを行う必要がある。

6.2.4 労働者側に求められる変革について

ここまででは働き方と働く場所の変革について、企業側の視点で整理を行ってきたが、最後に働く労働者側に求められる変革について二点整理する。

一点目は、これまで以上にキャリアや働き方について自分で考えることが求められていく、という点である。働き方や働く場所が柔軟になっていく中で、働く側の選択肢は増えている。自らのキャリア観やライフプラン、ライフィベントを踏まえて、自身の持つ能力を最大限に発揮できる働き方や働く場所を自分で選ぶ可能性が広がる中で、同時に、自身の職業人生においてどのように働き、能力を発揮したいのかを自分で決めて選んでいく必要がある。テレワークやリモートワークができる企業から、柔軟な働き方が可能な企業へと移動するという発想もあるかもしれない。テレワークやリモートワークが可能な業種・職種への転換を目指してキャリアアップ・学び直しを検討するということも必要かもしれない。逆に対面を重視する職場での勤務を希望する価値観もあるかもしれない。自分が望む働き方は何か、それを実現するために何が必要かという検討が重要になる。

二点目は、「仕事」に対する考え方についての見直しである。従来の出社を前提とした働き方の場合、職場を出ると業務が終了し、自然と「仕事」と「生活」の区分ができていた方も多いかったのではないだろうか。在宅でのリモートワークが継続すると、自宅の中で仕事とプライベートの区分・両立が必要になる。だからこそワーク・ライフ・バランスが実現しやすいという大きなメリットがある一方で、繁忙期等仕事の負荷が高い時期には区分がつきにくくなり、仕事と生活の境界線が曖昧になる、だらだらと仕事をしてしまうといった危険性が既に指摘されている。またプライベートとの切り替えが容易な分、業務時間が細切れになって適切な遂行が実施できないような状態になると、それは本来期待される働き方の変革ではないだろう。働き方の変革が起こると、仕事の進め方についても必ず見直しが起こる。企業側が雇用管理を見直すのと同様に、労働者側も自分の仕事の進め方に対する考え方を見直し、働き方変革のメリットを最大限享受しながら、自身の能力を最大限発揮することが期待される。

7. 終わりに

本調査研究では、新型コロナウイルス感染症拡大を契機とした働き方の変化として、在宅勤務やテレワーク、リモートワークの継続について実態の整理と今後のアフターコロナ社会での働き方や雇用政策に関する示唆を検討した。

アンケートやヒアリング調査、検討会の中で様々な論点が指摘されたが、今後も引き続き検討が必要な点として以下に三点を記載する。

一点目が労働者の健康管理、安全衛生と働き方の考え方についてである。働く場所の柔軟化や在宅勤務の長期化により労働時間が柔軟化したことはメリットとして本文の中でも言及したが、懸念として早朝や深夜勤務の増加が指摘された。一日の中で業務を中断して再開することを許可した企業で昼間に長時間中断をして深夜に勤務を再開する等健康管理の観点で課題が見られた例もあり、従業員の健康管理と働き方の柔軟化については引き続き事例収集や検討が必要と考えられる。在宅勤務の長期化による身体機能への悪影響(オフィスと比較して執務環境が劣る場所で長時間座ったまま、モニターをずっと見ている等)やメンタルヘルスへの影響も指摘が出ており、こちらも引き続き調査による実態把握が期待される。安全衛生の視点から働く場所や働き方をどう柔軟化していくべきか、という論点として今後は整理されることが期待される。

二点目は、働く場所と労働時間制度に関する論点である。感染症拡大防止を契機として在宅勤務やテレワーク、リモートワークを導入した企業の中には労働時間制度の変更を試みた企業もあるが、変形労働時間制度では十分に従業員側の希望に応えられず、就業規則等への記載が難しいといった指摘があった。より柔軟な裁量労働制度は対象となる職種でなければ適用されない。今後、テレワークやリモートワーク等の働く場所や働き方の柔軟化が進展した際には、各社が採用している労働時間制度についての実態把握を行うことが期待される。

三点目は、2020年卒以降の新卒入社社員の育成についてである。2020年卒は入社時に一度目の緊急事態宣言の世代、2021年卒は学生の最終年度について緊急事態宣言やオンライン授業を経て入社した世代となっており、既に2019年卒以前とは入社前後の環境が大きく異なっている。更に2022年卒については学生生活の2年間を新型コロナウイルス感染症拡大防止策の中で過ごしている。リモートワークへの適応力が高い等、既に社会に出て活躍している労働者とは異なる能力も期待されるが、従来と同様の育成方法で適切に育成が可能かどうかは未知数である。今しばらく感染症への対応が継続することが予想される中で、この数年に入社した新卒社員の状況を把握することで、今後入社する更に若い世代への育成や能力開発におけるヒントを得られる可能性が高い。

いずれの点も新型コロナウイルス感染症拡大前から現在時点までの実態を把握すると共に、感染症の収束後に改めて整理・分析することが重要である。今後も継続的な調査と実態を踏まえた政策の検討が期待される。

8. 参考資料

8.1 労働者オンラインアンケート調査画面

8.1.1 スクリーニング調査

アンケート画面開始

Page 1

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

0 50 100(%)

SC1
あなたの現在の状況について当てはまるものをお答えください。

1 正規の職員・従業員
2 契約社員
3 パート・アルバイト
4 暫託、その他非正規の職員・従業員
5 派遣社員
6 会社等の役員
7 自営業主・家族従業員
8 学生
9 専業主婦・専業主夫
10 無職
11 その他

次へ

0 50 100(%)

改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

0 50 100(%)

SC2

あなたの現在の勤務先の業種についてお答えください。

- 1 農業、林業
- 2 漁業
- 3 鉱業、採石業、砂利採取業
- 4 建設業
- 5 製造業
- 6 電気・ガス・熱供給・水道業
- 7 情報通信業
- 8 運輸業、郵便業
- 9 卸売業、小売業
- 10 金融業、保険業
- 11 不動産業、物品販賣業
- 12 学術研究、専門・技術サービス業
- 13 宿泊業、飲食サービス業
- 14 生活関連サービス業、娯楽業
- 15 教育、学習支援業
- 16 医療、福祉
- 17 複合サービス事業
- 18 サービス業(他に分類されないもの)
- 19 公務(他に分類されるものを除く)
- 20 上記で分類不能の産業

次へ

0 50 100(%)

改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



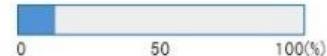
SC3

あなたの勤務先の従業員数をお答えください。

※従業員数は正規雇用(正社員、正規職員)の人数でお答えください。

- 1 5人未満
- 2 5~29人
- 3 30~49人
- 4 50~99人
- 5 100~299人
- 6 300~499人
- 7 500~999人
- 8 1,000人~4,999人
- 9 5,000人以上
- 10 わからない

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC4

あなたの現在の勤務先での職位・地位に最も近いものをお答えください。

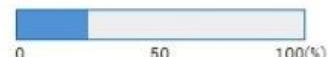
- ① 役員
- ② 部長級(または同等処遇)
- ③ 部次長級(または同等処遇)
- ④ 課長級(または同等処遇)
- ⑤ 課長代理級(または同等処遇)
- ⑥ 係長級
- ⑦ 役職なし

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC5

現在、あなたが直接人事評価を行う部下はいらっしゃいますか。

下記の中から、当てはまるものをお答えください。

※あなたが人事評価する方が、更に他の方の評価を行う方の場合には、「自分は二次評価者以上である」とお答えください。

例:あなたは部長で、課長(一般社員の直接評価を行う)の評価を行う、あなたは役員で部長(課長の評価を行う)の評価を行う等

- ① 直接人事評価を行う部下はない
- ② 直接人事評価を行う部下が1名以上いる
- ③ 自分は二次評価者以上(課長を評価する部長、課長が直接評価した社員を更にする立場)である

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

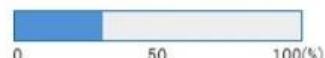


SC6

あなたの現在の勤務先での所属部門・従事業務は、次のどれにあたりますか。
※複数当てはまる場合は、主に従事している仕事でお答えください。

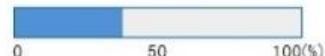
- 事業部門
(生産、営業等収益のための活動に従事する部門・部署)
- 非事業部門
(研究開発、人事総務経理等のバックオフィス・コーポレートや
社内情報システム等勤務先での社内向けサービスを実施する部門・部署)

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

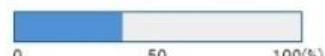


SC7

あなたの現在の勤務先での所属部門・従事業務は、次のどれにあたりますか。

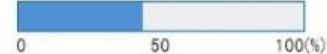
- 生産(自社の商品・商材を生産・製造する部門)
- 営業(営業・マーケティング等顧客獲得・販売のための部門)
- 販売・接客(店舗に来た顧客に商品やサービスを販売・提供する部門)
- ロジスティクス(調達・在庫管理・物流等顧客への商品提供を支援する部門)
- 上記以外

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC8

あなたの現在の勤務先での所属部門・従事業務は、次のどれにあたりますか。

※複数当てはまる場合は、主に従事している仕事でお答えください。

- 1 経営企画
- 2 財務経理
- 3 法務・特許・知財
- 4 人事労務
- 5 総務・庶務
- 6 広報
- 7 研究開発
- 8 社内情報システム・IT(ヘルプデスク等社内向け)
- 9 上記以外の事務集中部門
- 10 その他

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC9

あなたの勤務先における、あなたのテレワークや在宅勤務等の状況について教えてください。

※「テレワークや在宅勤務等」には、直行直帰の勤務や、社内サーバに接続しない在宅における業務も含みます。

※【コロナ禍】は、2020年4月・5月(最初の緊急事態宣言が発令された時期)、【現在】は2021年11月時点の状況についてお答えください。

※テレワークまたは在宅勤務を「月1回以上」行っている場合は、「実施している」とお考え下さい。

- ① 【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない
- ② 【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない
- ③ 【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている
- ④ 【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC10

あなたの所属部署で働いている人数(正社員のみ)をお答えください。

- ① 5人未満
- ② 5人以上10人未満
- ③ 10人以上15人未満
- ④ 15人以上20人未満
- ⑤ 20人以上

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

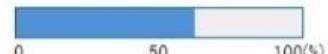


SC11

あなたの現在の勤務先での勤続年数をお答えください。

- 1 半年未満
- 2 半年以上1年未満
- 3 1年以上3年未満
- 4 3年以上5年未満
- 5 5年以上10年未満
- 6 10年以上20年未満
- 7 20年以上30年未満
- 8 30年以上

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC12

課長代理以上の方に伺います。
現在の勤務先で、課長代理以上の職責にある通算勤続年数をお答えください。

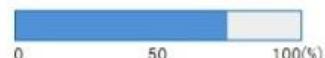
- 1 ○ 半年未満
- 2 ○ 半年以上1年未満
- 3 ○ 1年以上3年未満
- 4 ○ 3年以上5年未満
- 5 ○ 5年以上10年未満
- 6 ○ 10年以上20年未満
- 7 ○ 20年以上30年未満
- 8 ○ 30年以上

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC13

あなたの性別をお答えください。

- 1 ○ 男性
- 2 ○ 女性
- 3 ○ その他

次へ



改ページ

Page 14

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC14

あなたの現在の年齢をお答えください。

歳

次へ



改ページ

Page 15

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC15

あなたの現在の居住地をお答えください。

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



SC16

あなたが現在同居している方を全て選んでください。(いくつでも)

- 1 同居家族はいない(一人暮らし)
- 2 配偶者・恋人・パートナー
- 3 あなたの子供(18歳以上)
- 4 あなたの子供(7歳以上18歳未満)
- 5 あなたの子供(6歳以下)
- 6 あなたの両親
- 7 配偶者・恋人・パートナーの両親
- 8 あなたの祖父母
- 9 配偶者・恋人・パートナーの祖父母
- 10 あなたの兄弟姉妹
- 11 配偶者・恋人・パートナーの兄弟姉妹
- 12 その他

次へ



8.1.2 非事業部門非管理職調査

アンケート画面開始

Page 1

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

0 50 100(%)

下記、①②③の時期のあなたの勤め先(部署)における出社の状況についてお答えください。
①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)
②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)
③現在(2021年11月)

AQ1_1
①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)あなたの勤め先(部署)における出社の状況について、出社の有無についてお答えください。

1 出社あり
2 出社なし

次へ

0 50 100(%)

改ページ

Page 2

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

0 50 100(%)

AQ1_2
出社ありの方に、勤務日数および出社先についてお聞きします。
勤務日数、オフィス等での勤務の頻度とオフィス以外の現場(店舗等)での勤務の頻度はそれぞれ毎何回ぐらいですか。
※例えば、半日オフィス、半日現場といった働き方の日はそれぞれ1回として教えてください。

週の勤務日数
週 日

オフィス等での勤務
週 回

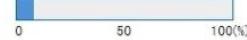
オフィス以外の現場(店舗等)での勤務
週 回

次へ

0 50 100(%)

改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ1_3

あなたの勤め先(部署)における
 ②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)と
 ③現在(2021年11月)
 の出社のルールについてお答えください。(それぞれいくつでも)



回答方向

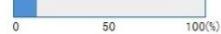
	1	2
2 ～ 最 初 の 年 緊 急 事 態 宣 言 発 令 時)	現在 (2 0 2 1 年 1 月)	
1 □	1 □	
2 □	2 □	
3 □	3 □	
4 □	4 □	
5 □	5 □	
6 □	6 □	
7 □	7 □	
8 □	8 □	
9 □	9 □	
10 □	10 □	
	2 ～ 最 初 の 年 緊 急 事 態 宣 言 発 令 時)	現在 (2 0 2 1 年 1 月)
	1	2

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

 0 50 100(%)

AQ2

あなたの勤め先(部署)において、
 ①2020年1月頃まで最初の緊急事態宣言発令前、
 ②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、
 ③現在(2021年11月)
 における働く環境や制度についてお答えください。(それぞれいくつでも)



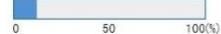
回答方向

	1	2	3	
① ～2 最初 の0 年 緊急 事態 宣言 で 発令 前～	② ～2 最初 の0 年 緊急 事態 宣言 で 発令 時～	③ 現在 ～2 0 2 1 1 月～		
テレワークや在宅勤務等事業所に公社せずに勤務ができる制度が導入(全社員対象)されている	1□	1□	1□	
テレワークや在宅勤務等事業所に公社せずに勤務ができる制度が導入(一部の部門等を除くほぼ全社員が対象)されている	2□	2□	2□	
テレワークや在宅勤務等事業所に公社せずに勤務ができる制度が導入(育児・介護中の一部の社員を対象)されている	3□	3□	3□	
フレックスタイム制度が導入されている	4□	4□	4□	
フリーアドレス制である (一人ひとりの社員が個人専用のデスク(自席)を持たない)	5□	5□	5□	
オンライン会議を使用できる	6□	6□	6□	
電子決裁システムが導入されており、捺印の必要がない	7□	7□	7□	
モバイルPC、タブレット等が配布されている	8□	8□	8□	
個人用のスマートフォン・携帯電話が配布されている	9□	9□	9□	
勤怠管理のシステムまたはアプリが導入されている	10□	10□	10□	
業務用メッセンジャー(チャット)などのコミュニケーションツールが導入されている	11□	11□	11□	
スケジュール共有アプリが使用できる	12□	12□	12□	
転勤制度があったが、転勤は原則廃止になった	13□	13□	13□	
あてはまるものはない	14□	14□	14□	
	① ～2 最初 の0 年 緊急 事態 宣言 で 発令 前～	② ～2 最初 の0 年 緊急 事態 宣言 で 発令 時～	③ 現在 ～2 0 2 1 1 月～	
	1	2	3	

AQ2SAQ

上記以外に、2020年3月以降にあなたの勤め先で、コロナ禍であることによって、変わった社内の制度やルール、ツール等はありますか。

次へ

 0 50 100(%)

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ3

下記①～③の時期のあなたのテレワークや在宅勤務等の実施状況や利用頻度をお答えください。

(それぞれひとつずつ)

- ①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)
- ②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)
- ③現在(2021年11月)



回答方向

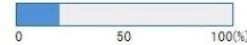
	1	2	3
① ～2 最初 の0 繁年 急1 事月 態頃 宣言 で發 令前 ～	② ～2 最0 初2 の0 繁年 急4 事· 月5 態頃 宣言 で發 令時 ～	③ 現 在 ～ 2 0 2 0 2 1 1 1 月	
週5日程度以上	1○	1○	1○
週4日程度	2○	2○	2○
週3日程度	3○	3○	3○
週2日程度	4○	4○	4○
週1日程度	5○	5○	5○
月に1～3日	6○	6○	6○
テレワークや在宅勤務等を利用できない/利用できなかった	7○	7○	7○
テレワークや在宅勤務等を利用できる環境だが、実施していない/実施しなかった	8○	8○	8○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



【テレワーク・在宅勤務等を実施している方にお聞きします】

AQ4

あなたの勤め先においてテレワークや在宅勤務等を実施する日を想定ください。
 ①2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)
 におけるテレワークや在宅勤務の活用状況を教えてください。
 ※日により異なる場合はより典型的な状況をご回答ください。

AQ4

あなたの勤め先においてテレワークや在宅勤務等を実施する日を想定ください。
 ①2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)
 および
 ②現在(2021年11月)
 におけるテレワークや在宅勤務の活用状況を教えてください。(それぞれひとつずつ)
 ※日により異なる場合はより典型的な状況をご回答ください。

AQ4

あなたの勤め先においてテレワークや在宅勤務等を実施する日を想定ください。
 ②現在(2021年11月)
 におけるテレワークや在宅勤務の活用状況を教えてください。
 ※日により異なる場合はより典型的な状況をご回答ください。



回答方向

	1	2
① ～2 最初 の0 緊年 事・ 態5 宣月 發令 時～	② 現 在 ～2 0 2 1 年 1 月～	
終日の業務	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
数時間から半日程度の業務	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
メール・資料確認などごく一部の業務	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
その他	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ5

あなたが①2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)の期間中に、テレワークや在宅勤務等を実施した場所はどこですか。(いくつでも)

AQ5

あなたが①2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、②現在(2021年11月)の期間中に、テレワークや在宅勤務等を実施した場所はどこですか。(それぞれいくつでも)

AQ5

あなたが②現在(2021年11月)の期間中に、テレワークや在宅勤務等を実施した場所はどこですか。(いくつでも)



回答方向

	1 ① ～ 最 初 の 緊 急 事 態 宣 言 発 令 時 ～	2 ② 現 在 ～ 2 0 2 1 年 1 月 ～
自宅	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
サテライトオフィス(企業が社員のために設ける、本社・支店等から離れた場所にある小規模なオフィス)	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
シェアオフィス(複数の第三者と共有しながら使用するオフィス)	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
交通機関等での移動中、カフェ等におけるモバイルワーク	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
その他	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ6
あなたが下記の時期にテレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由についてお答えください。(それぞれいくつでも)

AQ6
あなたが下記の時期にテレワークや在宅勤務等を行っていない理由についてお答えください。(いくつでも)

AQ6
あなたが下記の時期にテレワークや在宅勤務等を行っていないかった理由についてお答えください。(いくつでも)



回答方向

	1 ① (最 初 の 年 月 ・ 事 態 宣 言 発 令 時)	2 ② 現 在 (2 0 2 1 年 1 月)
企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
所属部署、業務内容等によりテレワークや在宅勤務等の対象となっていない	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
会社がテレワークや在宅勤務等に消極的に利用しづらい	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
所属部署においてテレワークや在宅勤務等に消極的に利用しづらい	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等のためのICT環境が十分でない	6 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
情報セキュリティの確保が難しい	7 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
コミュニケーション不足になることを懸念している	8 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
自宅等においてテレワークや在宅勤務等がしづらい環境である	9 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等をしたいと思わない	10 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
その他	11 <input type="checkbox"/> <input type="text"/>	11 <input type="checkbox"/> <input type="text"/>
	① (最 初 の 年 月 ・ 事 態 宣 言 発 令 時)	② 現 在 (2 0 2 1 年 1 月)
	1	2

次へ



※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ7

あなたの直属の上司(あなたの人事考課の最初の評価者)は、勤め先でテレワークや在宅勤務等を実施していますか。(それぞれひとつずつ)
※テレワークまたは在宅勤務を「月一回以上」行っている場合は「実施している」とお考えください。

	1	2
① ～ 最 初 の 0 年 緊 事 ・ 態 宣 發 令 時 ～	② 現 在 ～ 2 0 2 0 1 年 1 月 ～	
テレワークや在宅勤務等を実施している	1○	1○
テレワークや在宅勤務等を実施していない	2○	2○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ8

あなたの勤め先において、コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用はどうなる予定ですか。

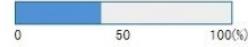
- 1 ○ コロナ禍が収まても当面の間は基本テレワークや在宅勤務等が継続される予定
- 2 ○ ハイブリッド型(出社とテレワーク)となる予定
- 3 ○ コロナ禍が収まるまでなど期間限定ではテレワークや在宅勤務を実施、その後はテレワークや在宅勤務は実施しない予定
- 4 ○ その他
- 5 ○ わからない

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ9

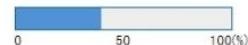
あなたの勤め先におけるオンライン会議の
①2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)
および
②現在(2021年11月)
の活用状況を教えてください。(それぞれひとつずつ)



回答方向

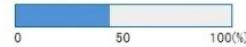
	1	2
① ～2 最0 初2 の0 繁4 急· 事· 態宣 言發 令時 ～	② 現 在 ～ 20 21 11 年 月 ～	
ほぼ全ての打合せ・会議を利用	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
社内の打合せ・会議を中心に利用	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
社外との打合せ・会議を中心に利用	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
顧客・取引先等からオンライン会議の要望があったときのみ利用	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
利用していない	5 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
その他	6 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



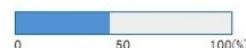
AQ10

3時点において、あなたの参加した会議(打合せ含む)のうち、オンライン会議が占める割合について、お答えください。(それぞれひとつづつ)
 ①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)、
 ②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、
 ③現在(2021年11月)

↓
回答方向

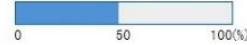
	1	2	3
① (~2020年1月頃まで)	② (~2020年4・5月)	③ 現在 (~2021年11月)	
最0初2の0緊1月事態宣言まで発令前)	最0初2の0緊1月事態宣言まで発令時)		
0%	1○	1○	1○
1~20%	2○	2○	2○
21~40%	3○	3○	3○
41~60%	4○	4○	4○
61~80%	5○	5○	5○
81~100%	6○	6○	6○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



【コロナ禍または現在、テレワーク・在宅勤務等を実施している・実施していた方にお聞きします】

AQ11

あなたがご自身で行っている業務において、以下のそれぞれの業務について、「出社」「オンライン」どちらが向いていると思われますか。**(それぞれひとつづつ)**

	出 社	オ ン ラ イ ン	ど ち ら と も い え な い	行 つ て い な い
1 紙書類を扱う業務(裏謄書や請求書、押印等)	1○	2○	3○	4○
2 意思決定を伴う業務	1○	2○	3○	4○
3 創造的な議論を伴う業務	1○	2○	3○	4○
4 上司等と相談しながら進める業務	1○	2○	3○	4○
5 新人や中途採用者等の新しいメンバーと一緒にを行う業務	1○	2○	3○	4○
6 若手や後輩の育成業務	1○	2○	3○	4○
7 初対面の人(採用候補者、新しい顧客等)とのコミュニケーションを伴う業務	1○	2○	3○	4○
8 顧客との打合せ等の業務	1○	2○	3○	4○
9 テレワークができない社内部署(オンサイトの部署等)との打合せ等の業務	1○	2○	3○	4○
10 現場の状況確認を伴う業務	1○	2○	3○	4○
11 文書作成、資料作成業務	1○	2○	3○	4○
12 データ入力・分析業務	1○	2○	3○	4○
13 資料・情報の収集・整理業務	1○	2○	3○	4○
14 連絡・調整業務	1○	2○	3○	4○
15 セキュリティのリスクが高い業務	1○	2○	3○	4○



次へ



※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ12

あなたの会議(打合せ含む)や出張等の頻度の変化(コロナ前と現在を比較)についてお答えください。(それぞれひとつずつ)

回答方向

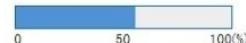
	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	以前から行っていない
1 社内会議(打合せ含む)の回数	1○	2○	3○	4○	5○	6○
2 社外会議(打合せ含む)の回数	1○	2○	3○	4○	5○	6○
3 出張の回数	1○	2○	3○	4○	5○	6○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ13

あなたが1日の中で会議(打合せ含む)や情報共有に費やす合計時間の変化(コロナ前と現在を比較)についてお答えください。(それぞれひとつずつ)
※「1日」は「特定の一日」ではなく、日々の業務を平均した際の「一日あたり」の時間でお答えください。

回答方向

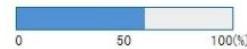
	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った
1 社内会議(打合せ含む)時間	1○	2○	3○	4○	5○
2 社外会議(打合せ含む)時間	1○	2○	3○	4○	5○
3 メール・チャット等のテキストコミュニケーションに係る時間	1○	2○	3○	4○	5○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ14

コロナ前と現在を比較して、あなたの1日あたりの実働時間(残業含む)は変化しましたか。

- 増えた
- やや増えた
- 変わらない
- やや減った
- 減った

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ15

コロナ前と現在を比較して、あなたの仕事に対するモチベーションは変化しましたか。

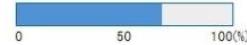
- 上がった
- やや上がった
- 変わらない
- やや下がった
- 下がった

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ16

コロナ前と現在を比較して、あなたの仕事の生産性は変わりましたか。
(それぞれひとつずつ)



回答方向

		上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った
1	業務や作業の能率・効率	1○	2○	3○	4○	5○
2	アイデアや企画の質	1○	2○	3○	4○	5○
3	仕事への責任感や成果への意識	1○	2○	3○	4○	5○
4	仕事に関連するストレス	1○	2○	3○	4○	5○
5	身体の不調(腰痛、肩こり等)	1○	2○	3○	4○	5○
6	電話や人から話しかけられて仕事を中断する頻度	1○	2○	3○	4○	5○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

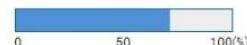


AQ17

コロナ前と現在を比較して、あなたの主となる業務全体のスピード感は変化しましたか。

- 1 ○ 上がった
- 2 ○ やや上がった
- 3 ○ 変わらない
- 4 ○ やや下がった
- 5 ○ 下がった

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ18

コロナ前と現在を比較して、あなたの会社に対するロイヤルティ(忠誠心)は変わりましたか。

- 1 ○ 上がった
- 2 ○ やや上がった
- 3 ○ 変わらない
- 4 ○ やや下がった
- 5 ○ 下がった

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ19

コロナ前と現在を比較して、自己スキルを高める意欲は高まりましたか。

- 1 上がった
- 2 やや上がった
- 3 変わらない
- 4 やや下がった
- 5 下がった

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ20

あなたの業務において、テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合の、あなたが思うメリットは何ですか。
(いくつでも)

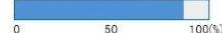
- 1 ワーク・ライフ・バランスが向上する
- 2 業務に集中でき、仕事の効率が向上する
- 3 労働時間が減る
- 4 移動時間が減る
- 5 リアルタイムで打合せ等ができる範囲(人数、距離)が拡大する
- 6 遠方の事業所や顧客とコミュニケーションがとりやすい
- 7 オンラインの研修等に参加できる
- 8 その他
- 9 特にない

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ21

あなたの業務において、テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入されるにあたって
 ①重要だと思うことは何ですか。
 ②そのうち、すでに取り組まれていると思われるものは何ですか。(それぞれいくつでも)



回答方向

	1	2
重要だとと思うこと	そのうちはこれまででいりると思われるもの	
【在宅】作業専用スペースの確保、整備	1□	1□
【在宅】デスク、椅子、ネットワークなどの作業環境	2□	2□
【在宅】モバイルPC・タブレット等のICT環境の整備	3□	3□
【在宅】情報セキュリティ対策	4□	4□
【在宅】家族など同居人の理解	5□	5□
【仕組み・システム】紙書類等の電子化	6□	6□
【仕組み・システム】電子決裁システムの導入	7□	7□
【仕組み・システム】オンライン会議ツールの導入や活用	8□	8□
【仕組み・システム】勤怠管理システム・アプリの導入	9□	9□
【仕組み・システム】スケジュール共有システム・アプリの導入	10□	10□
【仕組み・システム】評価制度の見直し	11□	11□
社内コミュニケーションがとりやすいこと	12□	12□
顧客や取引先とのテレワークに対する理解	13□	13□
自分自身のITリテラシーの強化	14□	14□
コロナ流行前と比較して、労働時間が増えないこと	15□	15□
その他 _____	16□	16□
特になし	17□	17□
重要だとと思うこと	そのうちはこれまででいりると思われるもの	
	1	2

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ22

コロナ終息後の、あなたにとっての理想的な出社ルールについて教えてください。

- 1 基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)
- 2 基本毎日出社するが、時差出勤や時短勤務等の時間調整を行う
- 3 基本毎日出社するが選択可能だが、テレワークの日数制限が設定されている(例:週2日まで、月10日まで)
- 4 基本毎日出社するが選択可能だが、輪番制、曜日制等で出社する人を決定して、全員が平等に出社する
- 5 基本毎日出社するが選択可能だが、社外または出社しないといけない予定のある社員は出社する
- 6 基本毎日出社するが選択可能だが、個人の出社希望をふまえ、毎日の出社人数(出社率)を調整する
- 7 基本毎日出社するが選択可能だが、チーム(またはプロジェクトチーム等)の全員が同じ日に出社する日がある
- 8 基本毎日出社するが選択可能であり、出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)
- 9 基本全員テレワークする(出社は最低限)
- 10 その他

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



AQ23

コロナ終息後の、あなたが考える理想的で最適な出社頻度について教えてください。

- 1 全く出社しない
- 2 月に1回未満
- 3 月に1回程度
- 4 月に2~3日程度
- 5 週に1日程度
- 6 週に2~3日程度
- 7 週に4日程度
- 8 毎日出社

送信



8.1.3 管理職調査

アンケート画面開始

Page 1

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

0 50 100(%)

下記、①②③の時期のあなたの勤め先(部署)における出社の状況についてお答えください。
①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)
②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)
③現在(2021年11月)

BQ1_1
①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)のあなたの勤め先(部署)における出社の状況について、出社の有無についてお答えください。

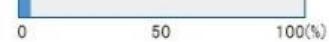
1 出社あり
2 出社なし

次へ

0 50 100(%)

改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ1_2

出社ありの方に、勤務日数および出社先についてお聞きします。

勤務日数、オフィス等での勤務の頻度とオフィス以外の現場(店舗等)での勤務の頻度はそれぞれ週何回ぐらいですか。

※例えば、半日オフィス、半日現場といった働き方の日はそれぞれ1回として教えてください。

週の勤務日数

週 日

オフィス等での勤務

週 回

オフィス以外の現場(店舗等)での勤務

週 回

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

0 50 100(%)

BQ1_3

あなたの勤め先(部署)における

②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)

③現在(2021年11月)

の出社のルールについてお答えください。(それぞれいくつでも)



回答方向

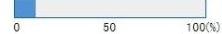
	1	2
② ～2 最初 の0 緊急 事態 宣言 発令 時	③ 現在 ～2 02 1年 1月	
基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
基本毎日出社するが、 時差出勤や時短勤務等の時間調整を行う	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 テレワークの日数制限が設定されている(例 週2日まで、月10日まで)	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 輪番制、曜日制等で出社する人を決定して、全員が平等に出社する	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 社外または出社しないといけない予定のある社員は出社する	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 個人の出社希望をふまえ、毎日の出社人数(出社率)を調整する	6 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 チーム(またはプロジェクトチーム等)の全員が同じ日に出社する日がある	7 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、 出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)	8 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
基本全員テレワークする(出社は最低限)	9 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
その他※具体的にお答えください。	10 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
	② ～2 最初 の0 緊急 事態 宣言 発令 時	③ 現在 ～2 02 1年 1月
	1	2

次へ

0 50 100(%)

改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ2

- あなたの勤め先(部署)において、
 ①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)
 ②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)
 ③現在(2021年11月)

における働く環境や制度についてお答えください。(それぞれいくつでも)



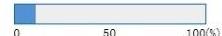
回答方向

	1	2	3
① ～2 最初 の0 繁 急 事 態 宣 まで 発 令 前 ～	② ～2 最 初 の0 繁 急 事 態 宣 まで 発 令 時 ～	③ 現 在 ～2 0 2 1 年 1 月 ～	
テレワークや在宅勤務等事業所に公社せずに勤務ができる制度が導入(全社員対象)されている	1□	1□	1□
テレワークや在宅勤務等事業所に公社せずに勤務ができる制度が導入(一部の部門等を除くほぼ全社員が対象)されている	2□	2□	2□
テレワークや在宅勤務等事業所に公社せずに勤務ができる制度が導入(育児・介護中の一部の社員を対象)されている	3□	3□	3□
フレックスタイム制度が導入されている	4□	4□	4□
フリーアドレス制である (一人ひとりの社員が個人専用のデスク(自席)を持たない)	5□	5□	5□
オンライン会議を使用できる	6□	6□	6□
電子決裁システムが導入されており、捺印の必要がない	7□	7□	7□
モバイルPC、タブレット等が配布されている	8□	8□	8□
個人用のスマートフォン・携帯電話が配布されている	9□	9□	9□
勤怠管理のシステムまたはアプリが導入されている	10□	10□	10□
業務用メッセンジャー(チャット)などのコミュニケーションツールが導入されている	11□	11□	11□
スケジュール共有アプリが使用できる	12□	12□	12□
転勤制度があったが、転勤は原則廃止になった	13□	13□	13□
あてはまるものはない	14□	14□	14□
① ～2 最初 の0 繁 急 事 態 宣 まで 発 令 前 ～	② ～2 最 初 の0 繁 急 事 態 宣 まで 発 令 時 ～	③ 現 在 ～2 0 2 1 年 1 月 ～	
1	2	3	

BQ2SBQ

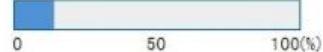
上記以外に、2020年3月以降にあなたの勤め先で、コロナ禍であることによって、変わった社内の制度やルール、ツール等はありますか。

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ3

下記①～③のあなたのテレワークや在宅勤務等の利用頻度をお答えください。

(それぞれひとつずつ)

①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)、

②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、

③現在(2021年11月)



回答方向

	1 ① (最 初 の 緊 急 事 態 宣 言 で 発 令 前)	2 ② (最 初 の 緊 急 事 態 宣 言 で 発 令 時)	3 ③ 現 在 (2 0 2 1 年 1 月)
週5日程度以上	1○	1○	1○
週4日程度	2○	2○	2○
週3日程度	3○	3○	3○
週2日程度	4○	4○	4○
週1日程度	5○	5○	5○
月に1～3日	6○	6○	6○
テレワークや在宅勤務等を利用できない/利用できなかった	7○	7○	7○
テレワークや在宅勤務等を利用できる環境だが、実施していない/実施しなかった	8○	8○	8○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



【テレワーク・在宅勤務等を実施している方にお聞きします】

BQ4

あなたの勤め先においてテレワークや在宅勤務等を実施する日を想定ください。

①2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)

におけるテレワークや在宅勤務の活用状況を教えてください。

※日により異なる場合はより典型的な状況をご回答ください。

BQ4

あなたの勤め先においてテレワークや在宅勤務等を実施する日を想定ください。

①2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)

および

②現在(2021年11月)

におけるテレワークや在宅勤務の活用状況を教えてください。(それぞれひとつずつ)

※日により異なる場合はより典型的な状況をご回答ください。

BQ4

あなたの勤め先においてテレワークや在宅勤務等を実施する日を想定ください。

②現在(2021年11月)

におけるテレワークや在宅勤務の活用状況を教えてください。

※日により異なる場合はより典型的な状況をご回答ください。



回答方向

	1 ① ～ 最 初 の 0 2 0 2 0 4 年 ・ 緊 事 態 宣 言 発 令 時 ～)	2 ② 現 在 ～ 2 0 2 1 1 1 月 ～)
終日の業務	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
数時間から半日程度の業務	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
メール・資料確認などごく一部の業務	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
その他	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ5

あなたが下記の時期にテレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかつた)理由についてお答えください。**(それぞれいくつでも)**

BQ5

あなたが下記の時期にテレワークや在宅勤務等を行っていない理由についてお答えください。**(いくつでも)**

BQ5

あなたが下記の時期にテレワークや在宅勤務等を行っていないかった理由についてお答えください。**(いくつでも)**



回答方向

	1 ① (最 初 の 緊 急 事 態 宣 言 発 令 時)	2 ② 現 在 (2 0 2 1 年 1 月)
企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
所属部署、業務内容等によりテレワークや在宅勤務等の対象となっていない	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
会社がテレワークや在宅勤務等に消極的に利用しづらい	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
所属部署においてテレワークや在宅勤務等に消極的に利用しづらい	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等のためのICT環境が十分でない	6 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
情報セキュリティの確保が難しい	7 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
コミュニケーション不足になることを懸念している	8 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
自宅等においてテレワークや在宅勤務等がしづらい環境である	9 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等をしたいと思わない	10 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
その他	11 <input type="checkbox"/> <input type="text"/>	11 <input type="checkbox"/> <input type="text"/>

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ6

あなたの直属の上司(あなたの人事考課の最初の評価者)は、勤め先でテレワークや在宅勤務等を実施していますか。(それぞれひとつずつ)
※テレワークまたは在宅勤務を「月一回以上」行っている場合は「実施している」とお考えください。

↓
回答方向

	1	2
① ～ 最 初 の 緊 急 事 態 宣 言 発 令 時 ～	② 現 在 ～ 2 0 2 1 年 1 月 ～	
テレワークや在宅勤務等を実施している	1○	1○
テレワークや在宅勤務等を実施していない	2○	2○

次へ



※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ7

あなたの勤め先において、コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用はどうなる予定ですか。

- 1 ○ コロナ禍が収まっても当面の間は基本テレワークや在宅勤務等が継続される予定
- 2 ○ ハイブリッド型(出社とテレワーク)となる予定
- 3 ○ コロナ禍が収まるまでなど期間限定ではテレワークや在宅勤務を実施、その後はテレワークや在宅勤務は実施しない予定
- 4 ○ その他
- 5 ○ わからない

次へ



※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

0 50 100(%)

BQ8

あなたの

- ①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)、
- ②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、
- ③現在(2021年11月)

のオンライン会議の活用状況を教えてください。(それぞれひとつずつ)



回答方向

ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じぐらい	対面の方が多い	ほとんど対面	オンラインは活用していない
-----------	------------	-------	---------	--------	---------------

①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)

1 部下とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
2 チーム(課、室等)のミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
3 上司や社内他部署等とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
4 顧客等の社外とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○

②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)

5 部下とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
6 チーム(課、室等)のミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
7 上司や社内他部署等とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
8 顧客等の社外とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○

③現在(2021年11月)

9 部下とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
10 チーム(課、室等)のミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
11 上司や社内他部署等とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○
12 顧客等の社外とのミーティング	1○	2○	3○	4○	5○	6○



回答方向

ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じぐらい	対面の方が多い	ほとんど対面	オンラインは活用していない
-----------	------------	-------	---------	--------	---------------

次へ

0 50 100(%)

改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ9

3時点において、あなたの参加した会議(打合せ含む)のうち、オンライン会議が占める割合について、お答えください。(それぞれひとつずつ)

- ①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)、
②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、
③現在(2021年11月)



回答方向

	1 ① ～ 最 初 の 0 繁 急 事 態 宣 言 発 令 前 ）	2 ② ～ 最 初 の 0 繁 急 事 態 宣 言 発 令 時 ）	3 ③ 現 在 （ 2 0 2 0 2 1 年 1 月 ）
0%	1○	1○	1○
1～20%	2○	2○	2○
21～40%	3○	3○	3○
41～60%	4○	4○	4○
61～80%	5○	5○	5○
81～100%	6○	6○	6○

次へ



※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ10

コロナ前と現在を比較して、あなたの1日あたりの実働時間(残業含む)は変化しましたか。

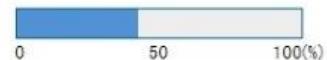
- 増えた
- やや増えた
- 変わらない
- やや減った
- 減った

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ11

コロナ前と現在を比較して、あなたの仕事に対するモチベーションは変化しましたか。

- 上がった
- やや上がった
- 変わらない
- やや下がった
- 下がった

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



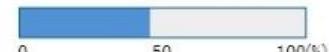
BQ12

コロナ前と現在を比較して、あなたの仕事の生産性は変わりましたか。(それぞれひとつずつ)

回答方向

	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った
1 業務や作業の能率・効率	<input type="radio"/>				
2 アイデアや企画の質	<input type="radio"/>				
3 仕事への責任感や成果への意識	<input type="radio"/>				
4 仕事に関連するストレス	<input type="radio"/>				
5 身体の不調(腰痛、肩こり等)	<input type="radio"/>				
6 電話や人から話しかけられて仕事を中断する頻度	<input type="radio"/>				

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ13

コロナ終息後の、あなたが考える理想的で最適な出社頻度について教えてください。

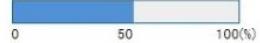
- 1 ○ 全く出社しない
- 2 ○ 月に1回未満
- 3 ○ 月に1回程度
- 4 ○ 月に2~3日程度
- 5 ○ 週に1日程度
- 6 ○ 週に2~3日程度
- 7 ○ 週に4日程度
- 8 ○ 毎日出社

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



ここからは、あなたが勤めるチーム(課、室等)において、管理職(上司)としてのお立場から、部下やマネジメント等についてお答えください。

BQ14

あなたが管理職を務めるチーム(課、室等)における部下の

①2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、

②現在(2021年11月)

の出社に関するルールについて教えてください。(それぞれいくつでも)



回答方向

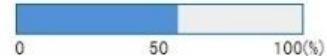
	1 ① (2 最 初 の 0 繁 急 事 態 宣 月 言 発 令 時)	2 ② 現 在 (2 0 2 1 年 1 月)
基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
基本毎日出社するが、 時差出勤や時短勤務等の時間調整を行う	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 テレワークの日数制限が設定されている(例 週2日まで、月10日まで)	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 輪番制、曜日制等で出社する人を決定して、全員が平等に出社する	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 社外または出社しないといけない予定のある社員は出社する	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 個人の出社希望をふまえ、毎日の出社人数(出社率)を調整する	6 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、 チーム(またはプロジェクトチーム等)の全員が同じ日に出社する日がある	7 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、 出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)	8 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
基本全員テレワークする(出社は最低限)	9 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
その他※具体的にお答えください。	10 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
	① (2 最 初 の 0 繁 急 事 態 宣 月 言 発 令 時)	② 現 在 (2 0 2 1 年 1 月)
	1	2

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ15

あなたが管理職を務めるチーム(課、室等)の部下の、テレワークや在宅勤務等の

- ①2020年1月頃まで(最初の緊急事態宣言発令前)、
- ②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、
- ③現在(2021年11月)

の活用状況を教えてください。(それぞれひとつずつ)



回答方向

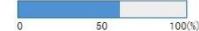
	1	2	3
① ～2 最初 の0 緊年 急事 態宣 言で 発令 前)	② ～2 最初 の0 緊年 急事 態宣 言で 発令 時)	③ 現 在 ～ 2 0 2 0 2 1 1 1 月	
部下のほとんどがテレワークを活用	1○	1○	1○
どちらかといえばテレワークを活用している部下の方が多い	2○	2○	2○
どちらともいえない	3○	3○	3○
どちらかといえばテレワークを活用していない部下が多い	4○	4○	4○
部下のほとんどがテレワークを活用していない	5○	5○	5○
部下はテレワークを全く活用していない	6○	6○	6○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「異なる」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ16

②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、
の時点において
あなたの部下がテレワークや在宅勤務等を実施していなかった理由についてお答えください。(いくつでも)

BQ16

③現在(2021年11月)
の時点において
あなたの部下がテレワークや在宅勤務等を実施していない理由についてお答えください。
(いくつでも)

BQ16

②2020年4・5月(最初の緊急事態宣言発令時)、
③現在(2021年11月)
の2時点において
あなたの部下がテレワークや在宅勤務等を実施していない(いなかった)理由についてお答えください。(それぞれいくつでも)



回答方向

	1	2
② ～ 最 初 の 緊 急 事 態 宣 言 発 令 時 ～	③ 現 在 ～ 2 0 2 0 2 1 1 1 月 ～	
企業がテレワークや在宅勤務等を導入していない	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
所属部署、業務内容等によりテレワーク対象となっていない	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
会社がテレワークに消極的に利用しづらい	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
所属部署においてテレワークの利用に消極的に利用しづらい	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等で行いづらい業務が多い	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
テレワークや在宅勤務等のためのIT環境が十分でない	6 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
情報セキュリティの確保が難しい	7 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
自宅等においてテレワークや在宅勤務等しづらい環境である	8 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
部下の勤怠管理や勤務状況の把握が難しい	9 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
部下の評価が難しい	10 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
部下の生産性が上がるかどうか疑問なため	11 <input type="checkbox"/>	11 <input type="checkbox"/>
コミュニケーション不足になることを懸念している	12 <input type="checkbox"/>	12 <input type="checkbox"/>
仕事とプライベートのメリハリがつかなくなりそうなため	13 <input type="checkbox"/>	13 <input type="checkbox"/>
部下の満足度が上がるかどうか疑問なため	14 <input type="checkbox"/>	14 <input type="checkbox"/>
長時間労働が助長されることが懸念されるため	15 <input type="checkbox"/>	15 <input type="checkbox"/>
部下がテレワークや自宅勤務等を希望していない	16 <input type="checkbox"/>	16 <input type="checkbox"/>
その他	17 <input type="checkbox"/>	17 <input type="checkbox"/>
わからない	18 <input type="checkbox"/>	18 <input type="checkbox"/>
② ～ 最 初 の 緊 急 事 態 宣 言 発 令 時 ～	③ 現 在 ～ 2 0 2 0 2 1 1 1 月 ～	
	1	2

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ17

コロナ前と現在を比較して、あなたと部下のコミュニケーションの時間の増減についてお答えください。(それぞれひとつずつ)



回答方向

		増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
1	部下との対面のコミュニケーションの時間	1○	2○	3○	4○	5○	6○
2	オンラインツールや電話でのコミュニケーションの時間	1○	2○	3○	4○	5○	6○
3	メールの時間	1○	2○	3○	4○	5○	6○
4	チャットなどの同時性の高いテキストコミュニケーションの時間	1○	2○	3○	4○	5○	6○

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ18

コロナ前と現在の、あなたと部下のコミュニケーション(対面、電話、メール、チャット含む)の頻度(1日の回数)についてお答えください。

コロナ前を100とした場合、現在はどれぐらいですか。

(例:コロナ前と比較して20%増であれば120、50%減であれば50)

- 1 0~19
- 2 20~39
- 3 40~59
- 4 60~79
- 5 80~99
- 6 100
- 7 101~119
- 8 120~139
- 9 140~159
- 10 160~179
- 11 180~200
- 12 200以上

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ19

コロナ前と現在を比較して、テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合、管理職であるあなたにコロナ前より高いレベルが求められるスキルはどれですか。(いくつでも)

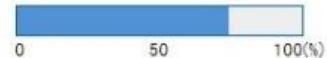
- 1 部下の状況を把握する
- 2 部下に明確な指示(目的・質・期限設定等)を行う
- 3 部下の自律性を促す
- 4 部下とコミュニケーションの機会を設ける
- 5 話の背景にある意味や部下の不安等の気持ちを聞く(傾聴する)
- 6 相手が捉えている現状や今後に関する認識を訊く(質問する)
- 7 話を通じて感じた相手の人柄やあり方を肯定的に認める(認知する)
- 8 文章で情報や要望を分かりやすく伝える
- 9 仕事の計画を自分で立て、進捗を管理する
- 10 上司や関係者への報告を適切に行う
- 11 時間管理(タイムマネジメント)を行う
- 12 その他
- 13 特にない

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ20

管理職であるあなたが考える、テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合のメリットは何ですか。(いくつでも)

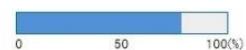
- 1 部下のワーク・ライフ・バランスの改善
- 2 自身のワーク・ライフ・バランスの改善
- 3 チームの業務の効率の向上
- 4 無駄な業務の削減
- 5 部下の自己管理能力の向上
- 6 部下の自律心の向上
- 7 業務の質の向上
- 8 自身のマネジメントスキルを見直すきっかけとなる
- 9 自身のマネジメントスキルの向上
- 10 コミュニケーションが取りやすくなる(チーム内、対部下、対上司)
- 11 オンライン会議により、顧客と部下の会議により多く同席しやすくなる
- 12 その他
- 13 特にない

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

 0 50 100(%)

BQ21

□□□前と現在を比較して、あなたは以下のマネジメント上の量的負荷がそれぞれ増えたと感じますか、減ったと感じますか。(それぞれひとつづつ)



	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない

①業務管理

1 計画立案	1○	2○	3○	4○	5○	6○
2 人員配置	1○	2○	3○	4○	5○	6○
3 予算管理	1○	2○	3○	4○	5○	6○
4 進捗管理	1○	2○	3○	4○	5○	6○

②部下の人材育成・管理

5 部下の育成	1○	2○	3○	4○	5○	6○
6 部下のモチベーションづけ	1○	2○	3○	4○	5○	6○
7 チームビルディング	1○	2○	3○	4○	5○	6○



	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない

③経営層(上司)と一般社員の橋渡し

8 組織運営の方向性の提示等	1○	2○	3○	4○	5○	6○
----------------	----	----	----	----	----	----

④評価

9 観察	1○	2○	3○	4○	5○	6○
10 面談時等の評価	1○	2○	3○	4○	5○	6○

⑤採用

11 選考	1○	2○	3○	4○	5○	6○
12 面談	1○	2○	3○	4○	5○	6○
13 新規採用者への対応	1○	2○	3○	4○	5○	6○



	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない

次へ

 0 50 100(%)

改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)

0 50 100(%)

BQ21SQ

コロナ前と現在を比較して、あなたは以下のマネジメント上の心理的負荷がそれぞれ増えたと感じますか、減ったと感じますか。(それぞれひとつずつ)



回答方向

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない

①業務管理

1 計画立案	1○	2○	3○	4○	5○	6○
2 人員配置	1○	2○	3○	4○	5○	6○
3 予算管理	1○	2○	3○	4○	5○	6○
4 進捗管理	1○	2○	3○	4○	5○	6○

②部下の人材育成・管理

5 部下の育成	1○	2○	3○	4○	5○	6○
6 部下のモチベーションづけ	1○	2○	3○	4○	5○	6○
7 チームビルディング	1○	2○	3○	4○	5○	6○



回答方向

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない

③経営層(上司)と一般社員の橋渡し

8 組織運営の方向性の提示等	1○	2○	3○	4○	5○	6○
----------------	----	----	----	----	----	----

④評価

9 観察	1○	2○	3○	4○	5○	6○
10 面談時等の評価	1○	2○	3○	4○	5○	6○

⑤採用

11 選考	1○	2○	3○	4○	5○	6○
12 面談	1○	2○	3○	4○	5○	6○
13 新規採用者への対応	1○	2○	3○	4○	5○	6○



回答方向

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない

次へ

0 50 100(%)

改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



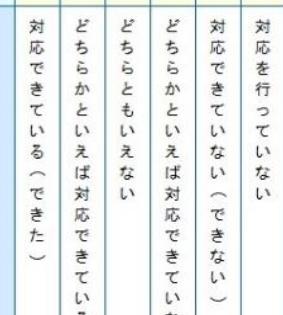
BQ22

以下のマネジメント課題への対応状況についてお答えください。(それぞれひとつずつ)

		対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
1	【業務管理】部下の業務の進捗管理(部下の時間の使い方の管理など)	1○	2○	3○	4○	5○	6○
2	【業務管理】意思決定のスピードの維持・向上	1○	2○	3○	4○	5○	6○
3	【リスク管理】業務のリスク管理(業務指示や指導のタイムラグ、有事発生時の対応)	1○	2○	3○	4○	5○	6○
4	【労務管理】部下の勤怠管理、健康状態の把握	1○	2○	3○	4○	5○	6○
5	【育成】部下の人材育成・モチベーションづけ	1○	2○	3○	4○	5○	6○
6	【評価】個々人の業績の評価	1○	2○	3○	4○	5○	6○
7	【コミュニケーション】上司と部下のコミュニケーション	1○	2○	3○	4○	5○	6○
8	【コミュニケーション】部下同士、部署内のコミュニケーション、情報共有	1○	2○	3○	4○	5○	6○
9	【コミュニケーション】チームの一体感の醸成	1○	2○	3○	4○	5○	6○
10	【コミュニケーション】他部署との情報共有、連携	1○	2○	3○	4○	5○	6○
11	【コミュニケーション】業務の性質によるテレワークの可否等での部署内の不公平感、疎外感	1○	2○	3○	4○	5○	6○



回答方向

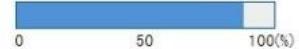


次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ23

課題を解決するために、実施している取組、又は実施予定の取組はありますか。
どの取り組みが効果的でしたか。(それぞれいくつでも)


回答方向

	1 実行 うし て予 定い る取 組ま たは	2 効 果 的だ った 取 組
1on1ミーティングの実施	<input type="checkbox"/> 1□	<input type="checkbox"/> 1□
部下同士のコミュニケーションの場の設定	<input type="checkbox"/> 2□	<input type="checkbox"/> 2□
1日又は1週間単位でチームのミーティングの定期開催	<input type="checkbox"/> 3□	<input type="checkbox"/> 3□
業務内で雑談の時間・場所を設置	<input type="checkbox"/> 4□	<input type="checkbox"/> 4□
コミュニケーションツール(ソフト)の導入	<input type="checkbox"/> 5□	<input type="checkbox"/> 5□
定期的に全員出社する日の設定	<input type="checkbox"/> 6□	<input type="checkbox"/> 6□
人事評価の仕組みの見直し	<input type="checkbox"/> 7□	<input type="checkbox"/> 7□
テレワーク対象者の拡大	<input type="checkbox"/> 8□	<input type="checkbox"/> 8□
オンライン会議用の機器等の環境整備	<input type="checkbox"/> 9□	<input type="checkbox"/> 9□
その他 <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> 10□	<input checked="" type="checkbox"/> 10□
特になし	<input type="checkbox"/> 11□	<input type="checkbox"/> 11□
	実行 うし て予 定い る取 組ま たは	効 果 的だ った 取 組
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ24

あなたが管理職を務めるチーム(課、室等)の

①コロナ前(2020年1月頃まで)

②現在(2021年11月)

のマネジメントのアウトプットに対しての自己評価をお答えください。

(それぞれひとつずつ)



回答方向

高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	コロナ前は管理職ではなかった
----	------	-----------	------	----	----------------

①コロナ前(2020年1月頃まで)

1 組織の生産性	1○	2○	3○	4○	5○	6○
2 組織の創造性	1○	2○	3○	4○	5○	6○
3 組織の士気	1○	2○	3○	4○	5○	6○
4 組織の一体感	1○	2○	3○	4○	5○	6○
5 人材の成長曲線	1○	2○	3○	4○	5○	6○

②現在

6 組織の生産性	1○	2○	3○	4○	5○	6○
7 組織の創造性	1○	2○	3○	4○	5○	6○
8 組織の士気	1○	2○	3○	4○	5○	6○
9 組織の一体感	1○	2○	3○	4○	5○	6○
10 人材の成長曲線	1○	2○	3○	4○	5○	6○



回答方向

高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	コロナ前は管理職ではなかった
----	------	-----------	------	----	----------------

次へ



改ページ

※回答中にブラウザの「戻る」を使用しないでください。(それまでの回答が無効になりますのでご注意ください)



BQ25

コロナ終息後の、

- ①あなたが管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントの観点からの理想的、最適と思われる出社ルール
 ②あなた個人にとっての理想的な出社ルールについて教えてください。(それぞれひとつずつ)



回答方向

	1	2	あなた個人にとっての理想的な出社ルール
最適なマネジメントが思われる出社ルールから、理想的(課、室等)の			
基本毎日出社する(テレワークや在宅勤務は最低限)	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	
基本毎日出社するが、時差出勤や時短勤務等の時間調整を行う	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、テレワークの日数制限が設定されている(例 週2日まで、月10日まで)	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、輪番制、曜日制等で出社する人を決定して、全員が平等に出社する	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、社外または出社しないといけない予定のある社員は出社する	5 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、個人の出社希望をあまり、毎日の出社人数(出社率)を調整する	6 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	
テレワークや在宅勤務等が選択可能だが、チーム(またはプロジェクトチーム等)の全員が同じ日に出社する日がある	7 <input type="radio"/>	7 <input type="radio"/>	
テレワークや在宅勤務等が選択可能であり、出社希望等の調整は行わない(出社かテレワークかは完全に自由)	8 <input type="radio"/>	8 <input type="radio"/>	
基本全員テレワークする(出社は最低限)	9 <input type="radio"/>	9 <input type="radio"/>	
その他	10 <input type="radio"/>	10 <input type="radio"/>	
			あなたの個人にとっての理想的な出社ルール
	1	2	

送信



8.2 調査集計表

本事業で実施したオンラインモニターアンケートの調査結果を掲載する。本調査は割付区分ごとの回答結果の比較を重視した調査設計のため、各設問の合計値（全体の回答分布）は掲載しない。

8.2.1 非管理職調査集計結果

1) 属性

a. SC2 現在の勤務先の業種【SA、n=2000】

	n	業 鉱 業 、 採 石 業 、 砂 利 採 取	建 設 業	製 造 業	道 業	電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水	情 報 通 信 業	運 輸 業 、 郵 便 業	卸 売 業 、 小 売 業	金 融 業 、 保 険 業	不 動 産 業 、 物 品 質 貸 業	サ ー ビ ス 業 、 專 門 ・ 技 術	宿 泊 業 、 飲 食 サ ー ビ ス 業	生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 、 娛	教 育 、 學 習 支 援 業	医 療 、 福 祉	複 合 サ ー ビ ス 事 業	れ サ ー ビ ス の へ 他 に 分 類 さ	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	0.0	10.5	13.0	3.5	6.5	5.5	10.0	1.5	1.5	4.0	1.5	2.5	3.5	21.0	1.0	14.5		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	0.0	5.0	23.5	3.0	4.0	8.5	6.5	10.0	1.5	0.0	1.0	1.5	4.0	15.5	2.5	13.5		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	0.3	13.7	17.0	1.0	10.3	4.7	9.7	4.3	4.0	5.0	0.7	2.0	7.7	4.7	1.0	14.0		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	0.0	5.7	37.0	2.0	9.0	3.7	7.3	12.0	2.0	2.0	0.7	0.3	4.3	2.0	1.0	11.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	0.0	7.7	11.3	1.0	29.3	3.0	8.0	4.0	4.3	7.3	1.0	1.0	2.0	2.0	0.3	17.7		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	0.7	4.0	39.3	3.7	16.7	2.3	4.3	10.0	1.0	2.0	1.3	1.0	1.3	1.3	1.0	10.0		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	0.0	11.5	11.0	5.0	11.0	6.5	6.5	1.5	1.5	3.0	0.0	1.0	5.5	19.0	3.5	13.5		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	0.0	1.5	31.0	3.0	10.5	9.0	3.5	9.5	2.0	1.0	1.5	1.0	0.5	14.0	2.0	10.0		

b. SC3 勤務先の従業員数(正社員)【SA、n=2000】

	n	5 人 未 満	5 人	3 人	5 人	1 人	3 人	5 人	9 1 人	5 人 以 上
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	13.5	36.5	12.5	13.5	24.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	19.0	23.0	29.0	29.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	4.7	25.3	12.0	25.3	32.7	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.0	18.7	36.7	30.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	11.7	20.7	11.7	21.0	35.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	13.0	9.0	33.3	44.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	7.0	32.0	11.5	20.5	29.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	19.0	16.5	30.0	34.5

c. SC4 現在の勤務先での職位・地位に最も近いもの【SA、n=2000】

	n	係長級	役職なし	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	12.0	88.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	23.0	77.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	23.3	76.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	27.3	72.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	18.0	82.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	24.3	75.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	8.0	92.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	21.5	78.5	

d. SC8 現在の勤務先での所属部門・従事業務【SA、n=2000】

	n	経営企画	財務経理	法務・特許・知財	人事労務	総務・庶務	広報	研究開発	～社内情報デジタルシステム等社内指向T	上記以外の事業部門	その他	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	0.0	16.5	1.5	2.0	19.5	1.5	4.5	5.5	13.0	36.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	0.0	10.5	1.5	2.5	15.5	0.5	13.0	5.5	12.0	39.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	1.7	20.3	1.3	7.0	22.7	0.3	10.7	7.0	8.3	20.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	2.0	10.0	1.7	7.3	15.3	0.7	27.3	12.7	11.3	11.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	3.0	13.7	2.3	4.0	22.0	0.7	13.0	19.7	8.0	13.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	4.3	8.0	5.0	9.7	12.3	0.3	21.7	16.7	12.0	10.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	0.5	9.5	1.5	5.5	13.5	0.0	8.0	9.0	9.5	43.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	1.0	6.0	2.0	7.0	7.5	0.5	15.0	9.5	16.0	35.5	

e. SC10 所属部署で働いている人数(正社員のみ)【SA、n=2000】

	n	5人未満	5人以上10人未満	10人以上15人未満	15人以上20人未満	20人以上	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	30.0	31.0	9.5	8.0	21.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	12.5	14.0	15.0	6.0	52.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	30.3	27.7	17.0	9.0	16.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	11.7	16.3	10.7	14.0	47.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	28.3	27.7	14.0	7.0	23.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	4.0	13.7	11.7	7.7	63.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	25.5	20.5	13.0	11.0	30.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	6.0	13.5	11.5	6.5	62.5	

f. SC11 現在の勤務先での勤続年数【SA、n=2000】

	n	半年未満	半年以上1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上20年未満	20年以上30年未満	30年以上	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	0.0	0.0	14.5	12.5	22.0	30.0	15.5	5.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	0.0	0.0	11.5	14.5	21.0	30.0	13.0	10.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	0.0	0.0	14.3	17.3	23.0	23.7	13.7	8.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	0.0	0.0	11.3	9.3	22.7	16.0	19.0	21.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	0.0	0.0	10.7	15.7	21.3	32.0	15.7	4.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	0.0	0.0	12.0	14.7	15.7	24.3	14.3	19.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	0.0	0.0	14.0	19.5	26.0	23.0	12.0	5.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	0.0	0.0	11.0	8.5	25.0	22.0	14.5	19.0	

g. SC13 性別【SA、n=2000】

	n	男性	女性	その他	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	37.5	61.0	1.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	57.5	42.5	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	50.0	50.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	62.3	37.7	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	56.7	43.0	0.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	59.0	40.7	0.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	53.5	44.5	2.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	67.5	31.5	1.0	

h. SC15 現在の居住地【SA、n=2000】

	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山县	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	単位: %		
n																										
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	7.5	0.0	1.0	3.5	1.0	0.5	1.0	1.0	3.5	0.5	6.0	3.0	11.5	8.5	0.5	0.5	3.5	0.0	1.5	1.0	1.0	1.5	4.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	6.0	1.0	0.0	2.5	0.0	0.0	1.0	2.5	2.0	1.0	8.5	5.0	16.5	7.0	1.5	0.5	0.5	0.0	1.0	1.0	4.0	10.5			
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	6.0	0.0	0.7	1.7	0.0	0.7	0.0	0.7	0.7	0.3	6.7	7.3	21.7	8.7	1.0	0.0	1.0	0.3	0.0	0.7	1.7	0.3	7.3		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	2.7	0.3	0.0	2.3	0.0	1.0	1.0	2.3	1.3	1.7	11.0	3.7	14.3	15.7	0.0	0.0	0.3	0.3	0.0	1.3	0.7	2.3	5.3		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	2.7	0.3	0.0	0.7	0.0	1.0	1.0	0.3	1.0	0.0	6.7	6.3	35.7	13.3	0.7	0.3	0.7	0.3	0.0	0.7	0.7	1.7	1.7		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	1.3	0.3	0.0	0.3	0.0	0.0	1.0	1.3	1.7	0.0	8.7	6.3	37.7	12.0	0.3	0.0	0.3	0.0	0.7	0.7	0.3	2.0	2.3	4.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	3.5	1.0	1.0	3.0	1.5	1.0	1.5	0.5	3.5	0.0	9.0	4.0	16.5	6.5	1.5	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	2.0	6.5			
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	3.0	0.0	0.5	1.5	2.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	6.0	6.0	19.5	15.0	0.0	0.5	1.0	0.0	0.5	0.5	1.5	3.5	9.5		

	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山县	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	単位: %
n																									
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	1.5	0.5	2.0	9.5	5.0	1.0	0.5	0.0	0.0	2.5	4.0	1.5	0.5	0.5	1.0	0.0	3.5	1.0	0.5	0.0	1.5	0.5	1.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	1.5	0.5	3.0	4.0	5.0	0.5	1.5	0.0	0.0	2.0	3.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.5	0.5	0.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	0.3	1.0	1.0	8.3	7.7	0.7	0.3	0.0	0.3	1.3	2.0	0.3	0.3	0.3	0.7	0.0	5.0	0.0	0.7	0.3	0.0	0.3	1.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	1.0	0.3	2.3	10.3	7.7	1.3	0.0	0.0	0.3	1.0	1.3	0.0	0.3	0.0	0.7	0.0	3.7	0.0	0.3	0.0	0.0	0.7	0.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	0.7	0.3	0.7	7.0	4.0	0.7	0.0	0.0	0.3	0.3	1.3	0.7	0.0	0.3	0.3	0.0	4.3	0.0	0.0	1.3	0.7	0.7	0.3	0.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	0.3	0.0	1.3	9.0	4.3	0.3	0.3	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.3	0.0	0.3	0.0	1.3	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	0.0	0.5	3.0	14.0	4.0	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	1.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	1.0	0.0	3.0	0.0	1.0	0.5	1.0	1.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	2.0	0.0	2.0	8.5	3.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	4.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5

i. SC16 現在同居している方【MA、n=2000】

	n	同一居人家族らしいな い	配偶者・恋人・バ ート	(あ な 1 な 8 歳 の 以 子 上 供)	(あ な 7 歳 の 上 子 供)	(あ な 6 歳 の 下 子 供)	あなたの両親	配偶者・親 恋 人 ・ バ ート	あなたの祖父母	配偶者・父 母 ・ バ ート	あなたの兄弟姉妹	配偶者・兄 弟 恋 人 ・ バ ート	その他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	23.5	37.0	16.0	13.0	3.5	34.5	2.5	1.5	0.0	11.5	0.5	1.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	23.0	52.5	10.0	14.0	13.0	23.5	2.5	0.5	0.0	10.0	0.0	1.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	28.0	47.3	16.0	12.7	8.3	22.3	2.3	0.3	0.3	7.3	0.7	0.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	26.0	53.7	15.3	15.0	9.3	18.7	1.3	0.7	0.3	4.3	0.3	1.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	34.0	44.7	10.7	10.3	6.0	19.3	1.0	0.7	0.3	5.0	0.3	0.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	30.0	52.0	14.0	12.3	12.3	15.3	1.3	1.3	0.3	3.3	0.0	0.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	25.5	45.0	15.0	12.0	9.5	21.5	2.0	1.0	0.0	4.0	0.0	3.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	31.5	50.5	15.0	17.5	7.5	13.5	2.0	2.0	0.0	5.0	1.0	3.0

2) AQ1_1 勤め先(部署)における出社の状況について、出社の有無(2020年1月頃まで)
【SA、n=2000】

単位: %

	n	出 社 あ り	出 社 な し
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	95.0	5.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	98.0	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下	300	92.3	7.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	300	97.0	3.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	85.3	14.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	93.0	7.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	81.0	19.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	82.5	17.5

3) AQ1_3 勤め先(部署)における出社のルール(①2020年4・5月、②2021年11月)【MA、n=2000】

① (2020年4・5月)

② (2021年11月)

4) AQ2 勤め先(部署)における、働く環境や制度について(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【MA、n=2000】

① (2020年1月頃まで)

② (2020年4・5月)

【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	13.0	3.0	1.0	3.0	0.0	3.5	0.5	1.0	3.0	3.5	1.0	2.5	0.0	77				
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	18.0	6.5	4.5	14.0	4.0	25.5	3.0	9.0	9.0	13.0	9.5	7.5	0.0	47				
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	28.0	25.3	8.3	10.0	1.7	25.7	4.7	13.3	10.0	14.3	11.0	12.0	0.3	25				
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	35.3	29.3	7.3	26.7	5.7	45.3	12.3	22.3	23.3	30.3	20.3	17.3	1.0	13				
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	47.7	20.0	8.3	27.3	7.0	39.3	11.0	20.3	21.7	23.7	23.3	23.0	1.3	12				
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	53.7	26.3	11.7	44.0	11.0	59.3	19.0	31.3	32.0	43.7	39.0	37.7	1.0	9				
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	22.5	6.0	2.0	9.0	4.5	10.5	2.0	5.5	5.0	6.0	5.0	4.0	0.0	60				
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	23.5	17.0	5.5	22.0	4.5	23.5	9.0	14.5	11.5	17.5	12.5	15.0	1.0	36				

③ (2021年11月)

単位: %

	n	るがにテレワーク導入社員全社員に在勤対象員が勤務する事例で制度所	ぼがにテレワーク導入社員へせずクレームを育児・勤務の対象・勤務部門が勤務され等で除く事例で制度所	部の社員へせずクレームを育児・勤務の対象・勤務部門が勤務され等で除く事例で制度所	導入フレッシュアドバイス	クリエイティブアドバイス	オンライン会議を使用	がさなれて裁決	電子決済	トモバイルPC	個人用端末	は勤怠管理の導入スケジュール	業務用ツール	が使用できるユーティリティ	勤転は原則廃止	あてはまるものはない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	13.5	2.0	0.5	2.5	0.5	3.5	1.0	1.0	3.5	3.5	1.5	2.0	0.0	77.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	19.5	5.5	5.0	13.0	4.5	26.0	4.5	10.0	9.5	13.0	10.5	7.5	0.0	47.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下	300	20.7	12.0	5.3	11.7	1.7	29.3	5.7	11.0	10.0	14.3	12.0	12.7	0.0	35.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	300	31.7	19.7	8.7	29.0	5.7	48.3	13.3	22.0	24.7	31.7	22.7	18.0	0.3	15.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	48.3	21.3	9.7	28.0	10.0	41.7	15.7	23.0	24.0	25.7	25.3	24.0	1.3	11.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	57.3	27.3	11.0	45.0	16.0	61.7	25.7	33.3	36.0	45.0	42.3	37.7	1.0	8.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	24.0	7.0	1.5	9.0	4.0	10.5	2.5	6.5	5.0	5.0	4.5	0.5	58.5		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	24.0	16.5	5.5	21.0	7.5	26.0	11.5	16.5	13.5	16.5	13.5	14.5	2.0	36.0	

5) AQ3 テレワークや在宅勤務等の実施状況や利用頻度(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=2000】

① (2020年1月頃まで)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に153日	利⽤できなかつたでテレワーカークや／在宅勤務等をながく実施した実施等を利⽤な	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	16.5	1.5	0.5	0.5	0.5	0.0	58.0	22.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	22.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	54.5	22.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	30.0	3.7	6.7	4.7	4.3	4.0	33.0	13.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	20.0	5.7	5.0	5.0	5.0	5.0	33.3	21.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	21.0	5.7	8.7	6.7	5.3	6.0	35.0	11.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	20.7	5.0	6.0	8.0	7.0	6.7	29.0	17.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	23.0	3.0	3.0	3.5	0.5	1.0	33.5	32.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	25.0	4.5	4.5	4.5	2.5	6.0	32.0	21.0

② (2020年4・5月)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に153日	利⽤できなかつたでテレワーカークや／在宅勤務等をながく実施した実施等を利⽤な	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	18.0	1.5	0.5	0.5	0.5	0.5	56.5	22.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	20.5	1.5	2.5	0.5	0.0	0.0	52.0	23.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	24.7	13.0	20.0	14.7	8.3	19.3	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	22.3	11.3	16.3	15.0	12.0	23.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	35.0	14.0	13.3	16.7	10.7	10.3	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	36.7	13.7	14.0	14.0	7.3	14.3	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	23.5	7.0	4.0	3.5	2.5	3.0	26.0	30.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	30.0	9.5	7.5	6.5	1.5	6.0	22.5	16.5

③ (2021年11月)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に153日	利⽤できなかつたでテレワーカークや／在宅勤務等をながく実施した実施等を利⽤な	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	17.5	1.5	0.0	0.5	0.5	1.0	55.5	23.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	22.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.0	52.0	23.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	30.3	3.0	0.7	1.3	4.7	7.3	26.0	26.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	19.3	4.0	0.7	2.0	5.3	10.7	19.0	39.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	27.7	10.0	15.7	18.3	16.0	12.3	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	26.3	14.7	14.7	17.7	12.0	14.7	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	40.5	7.5	3.0	5.5	4.5	39.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	39.0	8.0	7.5	7.5	6.5	31.5	0.0	0.0

6) AQ4 テレワークや在宅勤務の活用状況(①2020年4・5月、②2021年11月)【SA、①n=1200、②n=1000】

① (2020年4・5月)

	n	終日の業務	務数時間から半日程度の業	くメールの業務料確認など	その他	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	79.7	11.7	7.7	1.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	80.0	9.3	10.0	0.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	85.0	10.3	4.3	0.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	91.0	2.7	6.0	0.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	

② (2021年11月)

	n	終日の業務	務数時間から半日程度の業	くメールの業務料確認など	その他	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	83.7	11.0	4.7	0.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	93.0	3.0	4.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	73.0	9.0	14.5	3.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	74.0	7.5	15.0	3.5	

7) AQ5 テレワークや在宅勤務等を実施した場所(①2020年4・5月、②2021年11月)

【MA、①n=1200、②n=1000】

① (2020年4・5月)

	n	自宅	な等員サ オかのテ フらたラ スれにト イ離めイ ~た設オ 場けフ 所るイ に、ス あ本へ る社企 小・業 規支が 模店社	用第シ す三エ オとオ ク共フ イ有イ スしス ~なへ が複 ら數 使の	ルカ交 ワフ通 機等開 に等 おで けの る移 モ動 バ中 イ、	その 他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	90.7	6.7	1.7	2.7	1.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	93.3	4.3	3.3	2.0	0.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	94.0	4.0	1.7	1.0	3.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	96.7	3.0	0.7	2.3	0.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

② (2021年11月)

	n	自宅	な等員サ オかのテ フらたラ スれにト イ離めイ ~た設オ 場けフ 所るイ に、ス あ本へ る社企 小・業 規支が 模店社	用第シ す三エ オとオ ク共フ イ有イ スしス ~なへ が複 ら數 使の	ルカ交 ワフ通 機等開 に等 おで けの る移 モ動 バ中 イ、	その 他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	93.0	3.3	1.7	1.7	4.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	98.0	4.0	1.3	1.7	0.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	57.0	14.5	10.0	15.0	9.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	60.0	16.5	6.5	14.0	6.0

8) AQ6 テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由(①2020年4・5月、②2021年11月)【MA、①n=800、②n=1000】

① (2020年4・5月)

	n	勤務企業等がをテ導入ワしりてくいやな在宅	なつわー部屋、いなや、在業務内容等のに対よりとテ	づ勤会社らの会務にテ消し宅おづ勤い利や用在し宅	極的ー属用在にテ消し宅おづ勤い利や用在し宅	ワ所利や署にテ消し宅おづ勤い利や用在し宅	でテ行レいワーづーらク	分のテでたレなめワーのーク	が情報難セしセイキユリテイの確保	るにコなミニニとケー懸念シヨンして不	いク環境在等で宅にあ勤お務いてがテしレづワ	自や宅在等で宅にあ勤お務いてがテしレづワ	をしワードークや思わ在宅勤務等	その他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	64.5	10.5	1.0	0.5	9.5	1.0	2.0	2.0	3.0	15.5	0.5		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	48.0	22.0	1.5	1.0	15.5	3.0	2.5	2.0	7.5	14.0	0.5		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	41.0	3.0	4.0	7.0	11.5	5.5	5.0	2.5	6.0	22.0	0.5		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	23.0	11.0	6.5	10.5	10.5	10.0	6.0	6.5	6.5	22.0	3.5		

② (2021年11月)

	n	勤務企業等がをテ導入ワしりてくいやな在宅	なつわー部屋、いなや、在業務内容等のに対よりとテ	づ勤会社らの会務にテ消し宅おづ勤い利や用在し宅	極的ー属用在にテ消し宅おづ勤い利や用在し宅	ワ所利や署にテ消し宅おづ勤い利や用在し宅	でテ行レいワーづーらク	分のテでたレなめワーのーク	が情報難セしセイキユリテイの確保	るにコなミニニとケー懸念シヨンして不	いク環境在等で宅にあ勤お務いてがテしレづワ	自や宅在等で宅にあ勤お務いてがテしレづワ	をしワードークや思わ在宅勤務等	その他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	62.5	11.0	2.0	0.5	9.5	1.0	1.5	2.0	3.0	16.0	0.5		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	47.0	22.0	1.5	1.5	16.0	3.0	2.5	2.0	7.0	13.5	1.0		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	33.3	13.0	15.3	6.0	20.7	4.7	6.7	7.7	7.3	13.0	2.0		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	17.3	17.3	17.0	11.7	28.7	6.3	5.0	9.3	9.7	12.7	3.7		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		

9) AQ7 直属の上司(人事考課の最初の評価者)のテレワークや在宅勤務等の実施状況(①2020年4・5月、②2021年11月)【SA、n=1600】

① (2020年4・5月)

	n	実施していくるや在宅勤務等を	実施していきやない在宅勤務等を	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	70.3	29.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	72.3	27.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	82.7	17.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	90.3	9.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	33.5	66.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	47.5	52.5	

② (2021年11月)

	n	実施していくるや在宅勤務等を	実施していきやない在宅勤務等を	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	18.0	82.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	29.0	71.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	85.0	15.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	91.3	8.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	34.5	65.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	52.0	48.0	

10) AQ8 コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用予定【SA、n=1600】

単位:%

	n	がは 続基口 続本ナ さテ れレが るワ 予「ま 定ク やて 在も 宅當 勤面 務の 等間	テハ レイ ワブ 一リ クツ ード と型 なへ る出 予社 定と	在を 限コ 宅実 定口 動施 務、は はそ 実の 施後 しは なテ なテ いレ な 予ワ 定「 宅ど ク勤 や務 間	その 他	わ か ら な い
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	9.3	11.3	45.3	3.3	30.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	12.3	23.0	40.0	1.7	23.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	50.3	27.7	6.0	1.3	14.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	50.0	27.7	7.7	0.0	14.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	22.0	7.5	11.0	1.5	58.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	31.5	10.0	9.5	2.0	47.0

**11)AQ9 勤め先におけるオンライン会議の活用状況(①2020年4・5月、②2021年11月)
【SA、n=2000】**

① (2020年4・5月)

	n	でほ 利ほ 用全 ての 打 合 せ ・ 会 議	心社 に内 利の 用打 合 せ ・ 会 議を 中	中社 心外 にと 利の 用打 合 せ ・ 会 議を	たラ顧 とイ客 きン・ のみ議 利の先 要等 望か がら あオ ン	利 用 し て い な い	そ の 他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	8.5	6.5	3.0	6.0	76.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	19.5	18.0	6.0	5.0	51.5	0.0
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	28.3	18.7	11.0	9.0	32.7	0.3
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	32.7	30.3	10.7	7.3	19.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	38.0	19.7	9.7	7.0	25.7	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	53.3	24.7	4.7	4.0	13.3	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	18.5	7.5	7.5	4.0	62.5	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	31.0	17.5	5.0	2.5	44.0	0.0

② (2021年11月)

	n	でほ 利ほ 用全 ての 打 合 せ ・ 会 議	心社 に内 利の 用打 合 せ ・ 会 議を 中	中社 心外 にと 利の 用打 合 せ ・ 会 議を	たラ顧 とイ客 きン・ のみ議 利の先 要等 望か がら あオ ン	利 用 し て い な い	そ の 他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	7.5	9.0	3.0	6.0	74.5	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	20.0	19.0	7.0	4.0	50.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	15.3	17.0	15.3	12.7	39.7	0.0
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	31.0	25.3	12.7	11.3	19.3	0.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	37.3	23.0	10.3	7.7	21.3	0.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	58.7	21.7	6.3	3.3	10.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	18.0	7.5	9.5	5.5	59.5	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	36.0	15.5	4.0	3.0	41.5	0.0

12) AQ10 参加した会議(打合せ含む)のうち、オンライン会議が占める割合(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=2000】

① (2020年1月頃まで)

	n	0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	84.5	6.0	1.5	2.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	61.0	15.5	4.0	6.5	5.0	8.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	54.3	16.7	9.0	8.3	4.0	7.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	41.7	25.7	10.7	6.0	6.0	10.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	50.7	16.3	11.7	6.3	5.7	9.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	37.7	25.7	9.3	7.3	5.3	14.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	63.5	12.5	4.5	6.0	1.5	12.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	44.5	16.5	8.0	7.5	6.0	17.5

② (2020年4・5月)

	n	0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	78.0	7.5	3.5	3.0	0.5	7.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	51.0	14.5	6.0	8.5	6.5	13.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	31.3	13.3	11.3	12.3	12.7	19.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	12.7	16.7	16.0	10.3	15.3	29.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	23.3	12.3	13.0	6.3	11.7	33.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	12.3	9.3	7.0	11.0	12.3	48.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	54.0	11.5	8.0	8.0	2.5	16.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	31.5	11.5	7.5	10.5	10.5	28.5

③ (2021年11月)

	n	0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	78.0	8.5	4.0	2.0	0.5	7.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	48.5	14.5	6.5	9.0	6.0	15.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	42.3	18.3	12.0	11.3	7.3	8.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	19.3	22.0	14.3	14.0	15.7	14.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	21.7	13.7	11.3	12.0	14.3	27.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	9.0	9.7	5.3	13.3	16.7	46.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	55.0	9.5	8.0	6.0	4.0	17.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	31.0	10.0	8.5	9.5	13.0	28.0

13) AQ11 実施業務について、「出社」「オンライン」への向き不向き【SA、n=1600】

① (紙書類を扱う業務(稟議書や請求書、押印等))

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	70.0	7.3	12.7	10.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	64.7	8.7	14.7	12.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	58.7	12.7	13.3	15.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	62.0	10.3	14.0	13.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	36.5	4.5	23.5	35.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	44.0	7.0	21.0	28.0	

② (意思決定を伴う業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	45.0	12.0	25.0	18.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	35.7	17.7	30.3	16.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	23.3	27.0	27.7	22.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	22.7	29.3	33.3	14.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	24.5	9.5	28.5	37.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	28.5	20.0	25.5	26.0	

③ (創造的な議論を伴う業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	37.0	14.3	23.7	25.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	34.7	17.7	31.3	16.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	19.0	26.3	32.7	22.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	23.3	27.0	34.3	15.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	23.5	12.0	26.0	38.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	26.0	14.5	31.0	28.5	

④ (上司等と相談しながら進める業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行つていらない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	49.3	14.3	22.7	13.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	46.3	14.0	31.0	8.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	28.0	29.7	29.7	12.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	30.0	31.0	32.7	6.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	26.0	10.0	28.0	36.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	28.5	19.5	28.5	23.5	

⑤ (新人や中途採用者等の新しいメンバーと一緒にを行う業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行つていらない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	45.0	7.0	19.3	28.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	46.3	11.0	21.3	21.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	27.3	17.7	19.3	35.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	36.7	16.7	23.7	23.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	24.0	8.5	25.0	42.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	28.0	14.5	25.5	32.0	

⑥ (若手や後輩の育成業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行つていらない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	46.0	6.3	18.3	29.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	48.0	8.7	22.0	21.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	24.7	14.7	24.0	36.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	35.3	17.3	24.7	22.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	25.0	9.5	24.0	41.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	31.0	13.0	23.0	33.0	

⑦ (初対面の人(採用候補者、新しい顧客等)とのコミュニケーションを伴う業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	45.7	7.7	20.3	26.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	42.7	11.0	23.0	23.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	27.0	15.7	23.7	33.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	32.0	20.7	22.7	24.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	24.5	8.0	27.5	40.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	28.0	14.0	26.5	31.5	

⑧ (顧客との打合せ等の業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	35.0	13.3	29.0	22.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	29.7	19.3	29.7	21.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	19.3	28.3	29.0	23.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	18.0	25.7	33.0	23.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	22.0	12.0	25.0	41.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	25.0	17.0	25.0	33.0	

⑨ (テレワークができない社内部署(オンサイトの部署等)との打合せ等の業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	52.0	9.0	18.0	21.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	55.3	11.7	17.7	15.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	36.3	13.3	24.0	26.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	38.0	16.0	22.0	24.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	26.0	10.0	20.5	43.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	33.0	12.5	25.0	29.5	

⑩（現場の状況確認を伴う業務）

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	52.7	10.0	19.7	17.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	58.0	12.0	17.3	12.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	33.0	22.7	22.3	22.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	37.3	24.0	21.0	17.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	23.5	12.0	24.5	40.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	31.5	15.0	22.5	31.0	

⑪（文書作成、資料作成業務）

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	34.7	32.7	24.0	8.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	23.7	40.3	28.3	7.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	10.7	56.0	26.0	7.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	9.7	60.7	24.7	5.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	23.0	16.0	25.0	36.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	23.5	27.0	27.0	22.5	

⑫（データ入力・分析業務）

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	35.0	32.7	22.3	10.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	24.0	39.3	29.0	7.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	9.3	55.0	27.3	8.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	7.3	63.0	22.3	7.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	22.0	18.5	24.5	35.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	22.0	27.5	27.5	23.0	

⑬ (資料・情報の収集・整理業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	40.3	27.3	22.0	10.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	30.3	34.0	28.0	7.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	18.0	47.7	25.7	8.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	12.0	54.3	26.0	7.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	22.0	15.5	28.0	34.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	22.5	23.5	31.0	23.0	

⑭ (連絡・調整業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	37.0	29.7	22.7	10.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	27.3	36.7	29.0	7.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	12.7	49.0	29.3	9.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	13.0	55.0	25.3	6.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	21.5	15.5	27.5	35.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	23.5	28.0	25.0	23.5	

⑮ (セキュリティのリスクが高い業務)

	n	出社	オンライン	どちらともいえない	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	57.7	7.0	21.0	14.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	60.3	8.7	20.0	11.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	37.3	18.0	26.0	18.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	39.3	17.7	30.0	13.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	30.0	7.5	24.5	38.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	33.0	11.5	26.5	29.0	

14) AQ12 会議(打合せ含む)や出張等の頻度の変化(①社内会議(打合せ含む)の回数、②社外会議(打合せ含む)の回数、③出張の回数)【SA、n=2000】

① (社内会議(打合せ含む)の回数)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	以前から行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	1.0	3.0	52.0	6.0	3.0	35.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	3.5	3.5	53.0	9.5	14.0	16.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	3.0	5.3	62.7	12.7	7.0	9.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	3.0	10.0	57.3	16.3	7.7	5.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	6.3	8.0	52.0	13.3	8.3	12.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	8.0	14.0	55.0	11.3	8.3	3.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	4.5	5.5	39.5	10.5	5.0	35.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	11.0	6.5	47.5	8.5	7.5	19.0

② (社外会議(打合せ含む)の回数)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	以前から行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	1.0	0.0	39.5	4.5	7.0	48.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	1.5	4.5	42.0	7.5	13.5	31.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	2.3	6.0	49.0	12.0	10.0	20.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	1.3	6.0	45.3	17.0	15.7	14.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	2.0	5.0	44.7	13.7	13.3	21.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	3.0	7.7	43.3	13.7	13.3	19.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	3.0	4.5	34.5	8.0	8.5	41.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	4.5	6.5	45.5	9.0	10.0	24.5

③ (出張の回数)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	以前から行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	0.0	0.5	28.5	0.5	10.0	60.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	0.5	0.5	31.0	7.0	22.0	39.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	1.3	3.0	28.3	10.3	25.0	32.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	1.3	2.7	26.7	8.0	34.3	27.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	0.7	1.7	21.3	6.7	26.3	43.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	1.0	0.0	22.7	5.0	41.3	30.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	1.0	3.0	29.0	5.5	11.0	50.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	4.0	2.5	36.0	6.0	18.5	33.0

15) AQ13 1日の中で会議(打合せ含む)や情報共有に費やす合計時間の変化(①社内会議(打合せ含む)時間、②社外会議(打合せ含む)時間、③メール・チャット等のテキストコミュニケーションに係る時間)【SA、n=2000】

① (社内会議(打合せ含む)時間)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	2.0	2.0	88.0	6.0	2.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	3.0	5.0	70.0	15.0	7.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	3.0	8.0	72.3	10.3	6.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	2.3	13.0	63.7	16.3	4.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	5.3	8.7	65.0	15.3	5.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	4.3	17.7	61.0	12.7	4.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	4.0	10.0	68.5	8.0	9.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	10.0	13.5	60.5	9.0	7.0	

② (社外会議(打合せ含む)時間)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	1.0	1.0	86.5	7.5	4.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	0.5	3.5	76.5	10.5	9.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	1.7	7.7	68.3	14.7	7.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	2.0	8.0	61.7	20.7	7.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	2.3	5.7	68.3	14.3	9.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	3.3	8.3	62.3	16.7	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	2.5	6.0	71.5	10.5	9.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	4.0	10.5	64.0	10.0	11.5	

③ (メール・チャット等のテキストコミュニケーションに係る時間)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	1.0	8.0	87.5	2.0	1.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	5.0	16.5	71.0	5.0	2.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	6.7	21.7	62.7	4.7	4.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	9.3	24.7	59.0	5.7	1.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	16.3	26.3	51.3	3.3	2.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	22.0	29.3	42.0	4.7	2.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	3.5	8.0	74.0	6.5	8.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	11.0	14.5	61.0	5.5	8.0	

16) AQ14 1日あたりの実働時間(残業含む)の変化【SA、n=2000】

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	1.5	3.5	86.5	7.0	1.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	2.0	5.0	86.0	5.0	2.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	5.0	8.3	73.3	10.0	3.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	3.0	12.7	70.0	11.0	3.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	3.7	10.3	64.7	16.0	5.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	4.7	8.7	66.0	14.0	6.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	0.5	7.0	72.0	13.0	7.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	3.5	7.0	68.5	14.0	7.0	

17) AQ15 仕事に対するモチベーションの変化【SA、n=2000】

	n	上がった	やや上がった	変わらない	やや下がった	下がった	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	0.5	1.5	78.5	13.0	6.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	1.0	5.0	78.0	9.5	6.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	0.3	5.3	67.7	17.7	9.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	0.7	5.0	66.3	19.3	8.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	2.0	11.3	65.0	14.3	7.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	1.7	6.7	68.0	15.7	8.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	1.0	5.0	73.5	11.5	9.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	2.5	4.0	66.5	16.0	11.0	

18) AQ16 仕事の生産性の変化【SA、n=2000】

① (業務や作業の能率・効率)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		200	0.5	1.5	92.5	2.5	3.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		200	2.0	6.5	79.5	8.5	3.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		300	2.0	10.0	75.7	9.7	2.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		300	3.0	9.7	70.3	14.0	3.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		300	6.0	19.7	58.0	13.3	3.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		300	4.7	18.3	60.7	13.3	3.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		200	3.5	9.0	73.0	9.0	5.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		200	7.5	11.0	62.5	13.0	6.0	

② (アイデアや企画の質)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		200	0.5	1.5	92.5	3.5	2.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		200	2.0	5.0	87.0	2.5	3.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		300	1.7	4.0	81.7	9.7	3.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		300	1.7	8.0	77.0	11.0	2.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		300	1.7	14.7	71.3	10.0	2.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		300	2.3	11.0	72.7	12.0	2.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		200	1.5	6.5	77.5	9.0	5.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		200	4.5	13.0	67.0	9.0	6.5	

③ (仕事への責任感や成果への意識)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		200	0.5	2.0	94.0	2.0	1.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		200	1.5	8.0	82.0	4.5	4.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		300	1.0	8.7	77.0	11.0	2.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		300	2.3	12.0	71.7	12.3	1.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		300	2.7	11.0	73.7	9.3	3.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		300	2.3	11.7	73.0	9.3	3.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		200	1.5	7.0	78.0	7.5	6.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		200	3.5	10.5	67.5	11.5	7.0	

④ (仕事に関するストレス)

	n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	5.5	14.5	79.5	0.0	0.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	8.0	13.5	72.0	5.5	1.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	8.0	21.7	61.3	8.0	1.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	9.0	22.3	59.3	7.0	2.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	5.0	17.7	52.3	17.7	7.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	7.0	20.7	53.0	13.7	5.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	4.0	10.5	68.5	9.0	8.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	7.5	10.0	63.5	15.0	4.0

⑤ (身体の不調(腰痛、肩こり等))

	n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	6.0	12.5	80.0	1.0	0.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	4.5	16.5	73.5	4.0	1.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	8.3	22.0	61.0	6.7	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	7.7	22.7	62.0	4.7	3.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	5.3	18.0	58.0	14.7	4.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	8.3	21.3	55.7	10.7	4.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	2.0	12.0	71.0	7.5	7.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	5.5	11.0	66.5	9.5	7.5

⑥ (電話や人から話しかけられて仕事を中断する頻度)

	n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	2.5	3.5	90.5	2.5	1.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	2.0	7.5	83.5	5.0	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	5.7	12.0	68.7	11.3	2.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	4.0	14.3	66.0	13.7	2.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	3.3	9.7	51.7	21.3	14.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	3.7	7.0	51.3	23.3	14.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	3.0	7.0	72.0	10.5	7.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	7.0	9.5	61.0	14.0	8.5

19) AQ17 主となる業務全体のスピード感の変化【SA、n=2000】

	n	上がった	やや上がった	変わらない	やや下がった	下がった	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	1.0	1.5	90.0	6.0	1.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	2.0	6.5	80.5	9.5	1.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	1.3	9.3	71.3	15.0	3.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	0.3	11.7	73.3	11.3	3.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	2.0	16.0	68.0	12.0	2.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	1.7	19.3	64.0	11.7	3.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	1.0	6.0	75.5	13.5	4.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	4.0	9.5	60.0	19.5	7.0	

20) AQ18 会社に対するロイヤルティ(忠誠心)の変化【SA、n=2000】

	n	上がった	やや上がった	変わらない	やや下がった	下がった	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	0.0	3.0	87.0	6.5	3.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	1.0	4.0	78.5	10.0	6.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	1.0	6.7	72.0	16.0	4.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	0.3	5.7	74.3	14.0	5.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	0.3	10.0	73.7	10.0	6.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	0.7	7.7	74.7	10.0	7.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	1.5	8.0	73.5	13.0	4.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	3.0	6.5	64.0	17.5	9.0	

21) AQ19 自己スキルを高める意欲の変化【SA、n=2000】

	n	上がった	やや上がった	変わらない	やや下がった	下がった	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	1.5	6.5	81.0	7.5	3.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	3.0	11.5	76.5	6.5	2.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	2.3	11.3	71.3	11.3	3.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	4.0	13.7	64.0	13.3	5.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	3.7	18.0	66.3	7.7	4.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	3.7	14.7	65.7	12.7	3.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	1.0	6.5	73.0	14.5	5.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	3.0	7.0	66.5	14.5	9.0	

22) AQ20 テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合のメリット
【MA、n=2000】

	n	スワ ー が 向 上・ す る ラ イ フ ・ バ ラン	効業務 が に 向 集 上 中 す で き 、 仕 事 の	労働時間 が 減 る	移動時間 が 減 る	離が リ ー で ア が き ル 拡 大 範 イ す 囲 ム る へ で 人 打 数 合 、 せ 距 等	や ミ 遠 方 す ユ 方 い ニ の ケ 事 業 シ 所 モ や ン 願 が 客 と り コ	加 オ で ン き ラ イ ン の 研 修 等 に 参	その 他	特 に な い
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	14.5	8.5	7.5	17.5	3.5	5.5	3.0	0.5	67.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	19.0	12.0	6.5	27.0	7.0	7.0	4.5	1.0	49.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	27.0	13.7	18.3	45.3	9.0	12.3	8.0	1.0	24.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	36.0	22.0	12.0	46.7	10.0	15.3	10.3	0.3	22.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	44.0	29.0	14.7	57.0	12.0	14.7	9.3	0.3	16.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	52.7	31.3	11.3	59.3	17.0	22.7	16.7	0.3	14.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	21.0	10.5	8.5	18.5	9.0	6.5	3.0	0.0	52.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	25.0	10.5	9.5	29.0	11.5	11.5	4.5	0.0	35.5

23) AQ21 テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入されるにあたって①重要だと思うこと②そのうち、すでに勤務先で取り組まれていると思われるもの(①重要だと思うこと、②そのうち、すでに取り組まれていると思われるもの)【MA、n=2000】

① (重要だと思うこと)

	n	スの在宅確保】・作業専用スペース	環境・在宅設備	タブレット・モバイル等のパソコンなど	の理解	の在宅対策】情報セキュリティ	書類等の電子化	子決算組みの導入・電	入ランク活用	の導入・会議システムの導入	ム・ジ・仕組み・ス・テシムスのテ	の急管組み・ス・テシムスのテ	価制度組み見直し・システム	が社内コミニケーション	ワ・顧客や取引先との理解	シ・自分の強化のI-Tリテラ	こ・コロナ流行時間が比較しない	その他の	特にな
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	22.5	20.0	17.5	20.5	9.5	15.0	9.0	10.5	11.0	8.0	6.5	12.0	8.5	6.5	11.5	0.5	59.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	31.0	25.5	28.5	24.0	16.5	18.5	12.5	17.0	11.5	8.0	10.5	15.5	8.0	7.5	11.0	0.0	42.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	43.3	37.3	41.0	43.7	21.3	36.7	24.7	28.7	25.7	19.7	17.3	27.0	17.7	16.7	18.7	0.7	22.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	49.3	45.3	47.0	47.0	30.0	39.7	34.7	40.0	30.7	24.7	20.7	30.0	20.3	20.0	17.7	0.3	17.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	50.0	48.7	49.7	48.0	29.7	35.0	28.3	35.3	29.0	27.3	18.7	31.7	21.0	21.0	21.7	0.3	18.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	58.7	59.7	55.3	57.0	37.0	46.3	40.0	50.3	42.7	40.0	28.0	41.0	22.7	24.3	20.7	0.0	11.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	23.5	18.0	17.0	16.5	11.5	10.0	8.5	12.5	7.5	7.5	5.0	6.5	6.0	8.5	6.0	0.0	59.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	25.0	20.0	20.5	20.0	15.0	18.0	14.5	17.0	13.5	13.0	9.5	13.0	8.5	8.0	8.0	0.5	48.5	

② (そのうち、すでに取り組まれていると思われるもの)

	n	スの在宅確保】・作業専用スペース	環境・在宅設備	タブレット・モバイル等のパソコンなど	の理解	の在宅対策】情報セキュリティ	書類等の電子化	子決算組みの導入・電	入ランク活用	の導入・会議システムの導入	ム・ジ・仕組み・ス・テシムスのテ	の急管組み・ス・テシムスのテ	価制度組み見直し・システム	が社内コミニケーション	ワ・顧客や取引先との理解	シ・自分の強化のI-Tリテラ	こ・コロナ流行時間が比較しない	その他の	特にな
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	4.0	3.5	2.0	2.5	0.0	0.5	0.0	3.5	2.5	1.5	0.5	2.5	0.5	1.5	2.0	0.5	82.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	8.0	5.0	12.0	8.0	3.5	6.0	5.5	10.0	6.5	4.0	2.0	5.5	1.5	2.5	3.0	0.0	62.5	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	15.3	11.3	17.3	16.0	7.7	10.3	8.0	17.3	12.7	8.3	1.3	5.7	4.7	4.0	5.0	0.0	40.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	18.0	15.3	21.7	19.3	10.3	15.3	15.7	27.7	19.7	14.0	5.0	8.7	6.7	5.0	4.3	0.0	28.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	24.7	22.0	32.0	27.7	16.7	14.7	12.0	27.0	20.3	19.3	4.7	12.7	11.3	8.3	6.0	0.0	26.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	27.7	25.3	41.0	35.7	17.3	24.7	21.3	42.3	31.7	31.3	8.3	12.3	9.0	12.0	8.3	0.0	19.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	16.5	10.0	10.5	8.5	5.5	4.5	3.0	7.5	4.5	3.5	0.5	3.0	4.5	4.5	2.0	0.0	63.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	16.0	8.5	12.0	14.5	7.0	10.0	7.0	12.0	9.0	8.5	4.0	5.0	3.5	3.0	3.0	0.0	54.0	

24) AQ22 コロナ終息後の、理想的な出社ルール【SA、n=2000】

単位:9											
限 基 本 」 ク や 日 在 出 宅 社 勤 務 る は は の 最 低 レ n		間 差 基 本 」 ク や 日 を 行 う 短 社 勤 務 る 等 が の 時 の 時 時		限 基 本 」 ク や 日 を 行 う 短 社 勤 務 る 等 が の 時 の 時 時							
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	74.0	8.0	1.5	2.5	4.0	1.0	0.5	3.5	3.0	2.
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	66.5	9.0	4.0	5.0	3.5	1.5	2.0	3.5	3.0	2.
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	37.7	16.3	11.0	6.7	8.3	5.3	2.3	7.0	5.0	0.
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	35.7	14.0	12.3	8.7	8.7	5.7	1.3	8.3	4.7	0.
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	11.0	6.7	17.3	8.0	12.7	7.0	3.3	19.7	14.3	0.
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	13.7	4.7	11.3	7.0	15.3	9.3	3.7	21.0	14.0	0.
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	42.0	3.5	5.0	3.0	9.5	8.0	4.5	10.0	11.0	3.
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	27.0	4.0	6.0	5.0	10.0	7.0	6.0	13.5	19.0	2.

25) AQ23 コロナ終息後の、理想的で最適な出社頻度について教えてください。[SA, n=2000]

	n	全く出社しない	月に1回未満	月に1回程度	月に2~3日程度	週に1日程度	週に2~3日程度	週に4日程度	毎日出社
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	7.0	1.0	0.5	4.5	4.0	9.5	13.5	60.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	5.5	2.0	2.5	3.0	5.5	16.5	10.5	54.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	300	5.3	2.0	1.3	7.0	11.0	25.3	17.0	31.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	300	5.0	2.0	4.0	7.7	7.7	23.3	17.3	33.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	13.7	6.7	6.3	6.0	19.3	29.7	11.0	7.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	300	11.0	4.3	4.3	14.7	16.3	32.3	10.0	7.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	200	9.0	6.5	6.5	11.5	11.0	8.5	10.0	37.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	200	11.5	8.5	6.0	14.0	8.5	12.5	8.5	30.0

8.2.2 管理職調査集計結果

(1) テレワーク実施 4 類型×事業部門

1) 属性

a. SC2 現在の勤務先の業種【SA、n=3000】

	n	業 鉱 業 、 探 石 業 、 砂 利 採 取	建 設 業	製 造 業	道 電 業 、 ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水	情 報 通 信 業	運 輸 業 、 郵 便 業	卸 売 業 、 小 売 業	金 融 業 、 保 険 業	不 動 産 業 、 物 品 貯 蔵 業	サ イ ビ ス 業 、 專 門 ・ 技 術	宿 泊 業 、 飲 食 サ ー ビ ス 業	樂 業 、 生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 、 娛	教 育 、 學 習 支 援 業	医 療 、 福 祉	複 合 サ ー ビ ス 事 業	れ サ ー ビ ス の も の (他 に 分 類 さ)
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	0.0	7.3	30.0	0.5	4.0	4.8	15.3	7.5	2.8	1.3	3.5	2.0	2.5	9.0	1.8	8.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	0.4	9.0	29.5	3.4	7.3	5.8	11.0	9.7	4.3	2.6	1.7	1.9	1.3	1.9	1.1	9.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	0.2	5.8	28.5	2.1	20.2	3.0	9.6	5.8	4.6	2.8	1.1	1.4	0.7	1.8	0.5	11.9
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	8.6	27.1	0.0	12.9	4.3	12.9	4.3	4.3	2.9	0.0	1.4	1.4	5.7	4.3	10.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.3	8.7	28.0	1.7	6.0	6.3	7.3	6.7	1.7	1.0	2.7	1.0	2.7	14.0	1.3	10.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	0.8	9.2	31.4	1.8	6.6	5.8	9.6	8.2	3.6	3.0	1.8	1.6	4.4	3.8	1.2	7.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	0.2	6.4	28.4	2.1	15.0	3.8	12.9	8.1	3.4	3.3	2.2	0.9	1.4	2.1	1.0	8.8
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	0.0	7.5	28.3	4.2	13.3	5.8	5.8	11.7	0.8	0.0	0.8	3.3	4.2	5.8	0.8	7.5

b. SC3 勤務先の従業員数(正社員)【SA、n=3000】

	n	5 人 未 満	5 人	3 人	5 人	1 人	3 人	5 人	9 人	5 人 以上
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.5	13.5	7.3	9.5	18.3	9.5	9.5	14.8	16.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.1	6.9	5.4	11.2	18.5	10.5	13.1	19.8	13.5
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	0.7	7.3	6.2	12.6	26.4	3.7	6.9	15.0	21.2
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	18.6	14.3	20.0	18.6	7.1	8.6	7.1	5.7
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.3	11.3	8.7	12.0	17.7	11.3	10.3	19.0	9.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	0.2	7.0	6.2	10.4	26.2	7.6	10.0	18.0	14.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	0.9	11.2	6.0	9.7	26.4	3.4	5.2	16.6	20.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	0.8	5.8	0.8	8.3	14.2	12.5	10.8	17.5	29.2

c. SC4 現在の勤務先での職位・地位に最も近いもの【SA、n=3000】

		役員	～部長級 は同等処遇)	～次長級 は同等処遇)	～部長級 は同等処遇)	～課長級 は同等処遇)	～課長 代理級 は同等処遇)
n							単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	0.5	26.0	11.0	55.3	7.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.2	27.1	11.4	52.5	6.9	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	0.4	30.6	11.3	51.0	6.7	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	31.4	12.9	48.6	4.3	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	7.3	24.0	15.0	48.3	5.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	5.0	22.6	12.6	51.4	8.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	4.1	33.6	9.0	47.9	5.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	4.2	24.2	15.8	45.0	10.8	

d. SC7 現在の勤務先での所属部門・従事業務(事業部門)【SA、n=1500】

		生産 ～自社 する商 品～ 商材 を生	販 賣 ～ 自社 の商 品～ の部 門～ 等	常客 獲 得 ～ 自社 の商 品～ の部 門～ 等	部 門 ～ 自社 の商 品～ の部 門～ 等	商 品 販 売 ～ 自社 の商 品～ の部 門～ 等	支 援 物 ～ 自社 の商 品～ の部 門～ 等	理 物 ～ 自社 の商 品～ の部 門～ 等	上 記 以 外
n									単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	26.3	35.5	15.3	4.0	19.0			
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	15.5	57.4	6.9	3.9	16.3			
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	19.3	47.3	5.0	4.8	23.7			
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	20.0	30.0	8.6	2.9	38.6			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	

e. SC8 現在の勤務先での所属部門・従事業務(非事業部門)【SA、n=1500】

		経営企画	財務経理	法務・特許・知財	人事労務	総務・庶務	広報	研究開発	社内情報システム等	上記以外の事務集中部門	その他
n											単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	10.0	14.3	1.3	8.3	20.0	0.7	10.0	8.7	7.0	19.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	9.8	10.4	3.0	15.4	16.4	1.8	14.8	9.2	6.6	12.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	11.2	16.2	3.6	13.3	11.4	1.4	16.4	11.0	7.1	8.4
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	5.8	10.8	4.2	14.2	15.0	4.2	10.0	8.3	12.5	15.0

f. SC10 所属部署で働いている人数(正社員のみ)【SA、n=3000】

	n	5人未満	5人以上10人未満	10人以上15人未満	15人以上20人未満	20人以上
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	16.5	24.8	14.0	9.0	35.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	12.5	26.0	16.1	12.7	32.7
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	13.5	24.2	15.9	10.3	36.1
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	18.6	24.3	12.9	5.7	38.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	29.0	23.3	13.3	7.0	27.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	20.8	29.4	19.2	8.8	21.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	22.8	27.2	12.2	8.6	29.1
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	18.3	18.3	10.8	10.0	42.5

g. SC11 現在の勤務先での勤続年数【SA、n=3000】

	n	半年未満	半年以上1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上20年未満	20年以上30年未満	30年以上
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	0.0	0.0	6.3	5.5	13.0	29.5	27.5	18.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	0.0	0.0	4.9	8.8	9.7	28.0	29.0	19.6
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	0.0	0.0	8.7	6.2	14.3	26.0	27.1	17.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	0.0	2.9	10.0	8.6	32.9	27.1	18.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.0	0.0	6.3	7.0	14.0	21.3	29.3	22.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	0.0	0.0	8.2	7.0	15.0	18.6	28.6	22.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	0.0	0.0	7.6	10.5	15.0	26.6	24.5	15.9
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	0.0	0.0	8.3	4.2	9.2	21.7	29.2	27.5

h. SC12 課長代理以上の職責にある通算勤続年数【SA、n=3000】

	n	半年未満	半年以上1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上20年未満	20年以上30年未満	30年以上
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.3	3.0	18.8	17.3	29.8	22.5	6.5	1.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	0.6	4.9	16.6	17.6	25.4	24.9	7.5	2.4
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	0.5	4.6	20.0	18.2	27.1	24.1	4.8	0.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	1.4	17.1	22.9	17.1	34.3	2.9	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.7	3.3	15.7	12.0	28.7	28.0	9.3	2.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.2	5.4	16.6	19.8	21.8	29.2	5.8	0.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.2	4.3	18.6	18.6	25.7	25.0	5.0	1.6
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	2.5	19.2	20.8	25.8	17.5	7.5	5.0

i. SC13 性別【SA、n=3000】

単位: %

	n	男性	女性	その他
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	91.0	9.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	90.8	8.6	0.6
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	89.7	10.3	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	94.3	5.7	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	85.0	15.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	89.8	9.6	0.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	88.6	11.2	0.2
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	83.3	14.2	2.5

j. SC15 現在の居住地【SA、n=3000】

	n	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	4.5	0.5	0.8	1.5	0.8	0.8	1.0	1.3	0.5	1.5	6.3	5.0	10.8	12.8	1.5	0.8	1.0	0.8	1.3	1.0	2.3	2.8	5.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.7	0.4	0.2	1.5	1.1	0.6	1.3	1.1	0.6	0.4	6.7	5.4	21.9	10.8	1.9	0.6	0.4	0.2	0.4	0.2	1.7	1.3	7.7
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.7	0.0	0.0	1.6	0.0	0.4	0.5	1.8	1.2	0.4	6.5	11.0	27.4	13.5	1.1	0.0	0.4	0.2	0.2	1.1	0.9	1.9	4.6
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	5.7	1.4	1.4	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.6	4.3	12.9	14.3	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	5.7	2.9	7.1
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	5.7	1.0	0.0	1.3	0.0	0.7	0.7	1.0	1.3	0.7	7.0	5.7	16.3	6.0	1.7	0.7	1.3	0.0	0.7	2.7	1.3	2.0	5.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.0	0.6	0.6	1.0	0.8	0.0	1.2	1.8	1.8	1.6	7.0	6.6	20.6	10.4	0.6	1.0	0.4	0.8	0.0	0.8	1.0	1.0	6.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.4	0.5	0.0	1.0	0.0	0.0	0.2	0.9	0.5	0.9	8.8	7.6	30.3	18.8	0.2	0.7	0.2	0.0	0.2	0.7	0.9	1.0	4.5
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	0.0	0.0	0.8	0.8	1.7	0.0	0.8	0.0	0.0	7.5	8.3	20.8	13.3	0.0	1.7	0.8	0.8	0.0	2.5	0.0	0.8	6.7

	n	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山县	鳥取県	島根県	岡山县	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.3	1.5	3.0	8.3	5.0	1.5	1.0	1.5	0.3	1.0	2.3	0.5	0.3	0.0	1.5	0.3	2.3	0.3	0.8	1.8	0.3	0.3	0.5	0.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	0.4	0.6	2.6	10.3	3.4	0.9	0.0	0.2	0.2	0.6	1.7	0.9	0.2	0.2	0.2	0.0	3.9	0.0	0.0	0.4	0.6	0.6	1.1	0.4
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	0.7	0.5	1.8	8.3	5.1	1.2	0.2	0.0	0.0	0.7	0.0	0.2	0.0	0.4	0.9	0.0	1.8	0.0	0.2	0.4	0.0	0.0	0.5	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	0.0	1.4	8.6	5.7	1.4	0.0	0.0	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9	1.4	0.0	4.3	0.0	0.0	1.4	0.0	0.0	1.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	1.7	2.7	8.0	4.7	1.3	1.3	0.3	0.7	1.0	2.7	1.0	0.3	0.7	1.3	0.0	4.3	0.3	1.0	0.7	0.3	0.0	0.3	1.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.0	0.6	1.8	10.0	5.8	1.4	0.4	0.2	0.0	0.6	2.0	0.4	0.0	0.4	0.8	0.0	2.6	0.4	0.4	0.6	0.0	0.0	0.2	0.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	0.5	0.7	1.2	8.1	4.7	1.0	0.2	0.0	0.2	0.0	0.7	0.0	0.3	0.2	0.5	0.3	1.7	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.2
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	0.8	0.0	2.5	7.5	5.0	4.2	1.7	0.0	0.8	0.8	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0	

k. SC16 現在同居している方【MA、n=3000】

	n	(同一 居家 暮族 らは しい こ ない)	ナ 配 偶 者 ・ 恋 人 ・ バ ー ト	(1 な 8 歳 の 以 子 上 供)	(7 な 歳 た 以 子 上 供)	(6 な 歳 た 以 子 下 供)	あ な た の 両 親	ナ 配 偶 者 ・ 恋 人 ・ バ ー ト	あ な た の 祖 父 母	ナ 配 偶 者 ・ 恋 人 ・ バ ー ト	あ な た の 兄 弟 姉 妹	ナ 配 偶 者 ・ 恋 人 ・ バ ー ト	そ の 他
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	12.8	78.8	26.3	26.5	11.0	12.8	1.8	0.3	0.8	1.3	0.8	0.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	12.5	79.6	29.7	26.0	8.0	10.5	3.0	0.9	0.0	2.4	0.6	0.2
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	16.5	73.6	24.1	31.0	9.7	11.0	3.2	0.2	0.4	1.1	0.4	0.2
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	14.3	75.7	14.3	37.1	11.4	15.7	0.0	0.0	0.0	1.4	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	15.7	76.0	30.0	21.7	7.3	12.3	2.3	0.7	0.0	2.0	0.0	1.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	11.4	77.2	33.6	32.0	8.8	10.4	3.0	0.4	0.0	0.6	0.4	0.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	13.4	75.2	30.3	30.3	7.6	11.2	3.6	0.2	0.0	1.0	0.0	0.9
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	15.0	73.3	33.3	27.5	5.0	10.8	2.5	1.7	2.5	2.5	0.0	0.8

2) BQ1_1 勤め先(部署)における出社の状況について、出社の有無(2020年1月頃まで)
【SA、n=3000】

	n	出社あり	出社なし	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	99.0	1.0	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	97.2	2.8	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	96.1	3.9	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	95.7	4.3	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	98.7	1.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	97.2	2.8	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	93.4	6.6	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	86.7	13.3	

3) BQ1_3 勤め先(部署)における出社のルール(①2020年4・5月、②2021年11月)[MA、n=3000]

① (2020年4・5月)

② (2021年11月)

単位:9																																																																																																																	
			限 基 本 一 ク ク や 日 在 出 社 勤 務 する は 最 低 レ			間 差 調 出 本 で 設 だ わ に す だ わ る が 一 月 さ 、 ク 社 人 、 ク な 、 ク 人 、 ク の 、 時 時			限 可 テ 等 に す だ わ る が 一 月 さ 、 ク 社 人 、 ク な 、 ク 人 、 ク の 、 時 時			出 可 テ 等 と 能 レ ワ を 勤 務 す る が 一 月 さ 、 ク 社 人 、 ク な 、 ク 人 、 ク の 、 時 時			出 可 テ 等 と 能 レ ワ を 勤 務 す る が 一 月 さ 、 ク 社 人 、 ク な 、 ク 人 、 ク の 、 時 時			率 こ え 可 テ 等 し て 出 可 テ 等 と 能 レ ワ を 勤 務 す る が 一 月 さ 、 ク 社 人 、 ク な 、 ク 人 、 ク の 、 時 時			ジ エ 能 レ ワ を 勤 務 す る が 一 月 さ 、 ク 社 人 、 ク な 、 ク 人 、 ク の 、 時 時			か は 可 テ 等 し て 出 可 テ 等 と 能 レ ワ を 勤 務 す る が 一 月 さ 、 ク 社 人 、 ク な 、 ク 人 、 ク の 、 時 時																																																																																									
n																																																																																																																	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	87.5	4.8	1.5	1.8	1.5	1.0	0.5	1.3	1.3	1.3	事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	465	71.8	12.9	4.9	1.9	4.9	3.0	1.3	2.2	1.9	0.9	事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	17.5	9.2	15.9	10.6	16.3	11.2	7.1	16.8	14.5	0.0	事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	57.1	2.9	2.9	5.7	4.3	1.4	1.4	1.4	8.6	17.1	0.0	事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	300	88.0	5.3	0.7	0.0	0.7	1.0	0.0	1.3	2.3	1.3	0.0	非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	500	73.0	13.2	4.8	2.6	4.4	2.4	2.2	2.8	1.2	0.4	0.0	非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	580	13.3	8.4	15.0	6.7	23.8	9.8	6.9	14.3	15.5	0.0	0.0	非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	120	41.7	9.2	7.5	3.3	8.3	8.3	5.0	9.2	19.2	0.0	0.0	非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	41.7	9.2	7.5	3.3	8.3	8.3	5.0	9.2	19.2	0.0	0.0

4) BQ2 勤め先(部署)における、働く環境や制度について(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【MA、n=3000】

① (2020年1月頃まで)

② (2020年4・5月)

	n	がにテ 導 出レ 入社 へせ 全 社にや 員勤在 対務家 象が勤 でさき れる事 て制業 い度所	ばがにテ 全導出レ 社入社 へせ 金全 社にや 象の勤 象在 の部務 象が勤 でさき れる事 て制業 い度所	部がにテ 導出レ 社入社 へせ 育生 一ク の社 ド持 持とス 制で ある の「一 ス人	テレワ ークに 入して されク れてい るイム 制度が ほ度所	導フ レッサ クされ てはタ るイム 制度が ほ度所	クひ ~自リ の社 ド持 持とス 制で ある の「一 ス人	きオ ンラ イン 会議 を使 用で	がさ れて 電子 決 おりシ 配ル B P C 捺印 のが 必要入 れ	トモ 等バ がイ 配ル B P C 捺印 のが 必要入 れ	てん 個人 の携 用の 電スマ ー配 トブ F オ	は勤 怠管 理が 導入 され てま いた	トシ ーなど のコ ミュニ ケーシ ョンツ	業務 ツール が導 入され てい るシ ャン	がス 使ケジ でユ キル 共 有ア プリ	勤転 勤原制 度が廃 止にな たが た、転	あ ては まる もの はな い
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	17.8	10.3	5.3	12.3	1.5	26.5	3.0	10.8	17.5	12.5	8.0	10.3	0.5	39.5		
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	35.9	21.1	12.5	22.4	4.7	38.9	11.4	22.2	25.8	23.7	14.4	18.9	0.9	13.5		
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	48.3	28.1	12.0	36.1	12.6	52.4	19.5	40.4	40.2	36.5	33.3	36.8	1.1	4.8		
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	25.7	14.3	7.1	17.1	0.0	24.3	7.1	15.7	15.7	12.9	11.4	11.4	0.0	40.0		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	17.7	5.0	3.0	13.7	1.0	28.0	6.7	10.7	12.3	16.3	9.0	13.3	0.0	40.3		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	29.8	27.8	14.6	20.0	5.0	40.6	12.0	22.2	21.6	25.6	16.0	21.8	1.0	11.0		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	45.5	29.7	14.0	38.1	11.9	57.4	22.1	37.9	36.2	39.7	34.0	36.9	0.2	4.5		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	24.2	24.2	7.5	24.2	8.3	41.7	7.5	25.0	23.3	22.5	18.3	20.8	1.7	20.0		

③ (2021年11月)

単位: %

	n	るがにテ 導出入社 へせず 社にや 員勤在 対務宅 象が勤 て務さ れる事 て制業 い度所	がにテ 全導出入 社へせず が一まず が一まず 員勤在 象の勤 務が勤め てなき事 の制業ほ 度所	部がにテ レワーカー 員へせず の社員へ 育てられ 対象の勤 務が勤め てなき事 の制業ほ 度所	導入フ レッス タイム 制度が	クヒ 自らの社 員が個々 で専用の デスク	きるオ ンライン 会議を使 用で	がさ電子 が電子決 算が裁 りし、ス 捺印ムの が必要入 入	モバイ ル配布 され、タ ブレット オーディ オレット	モバイ ル配布 され、タ ブレット オーディ オレット	個人用携 帯電話の 配布され タブレット	るは勤 怠アブリ 理が導入 されま た	ツールな ど導入さ れセミジ ヤニケーシ ョナント	がスケジ ュール共 有アプリ	勤転は原 則度廃止 につなが た、転	あてはまる ものはない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	18.8	8.3	4.3	11.8	1.8	30.8	3.8	12.3	18.8	13.8	8.5	10.8	0.5	37.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	33.5	15.5	12.7	23.2	6.2	42.6	14.2	24.5	27.5	25.8	17.0	20.4	0.9	13.5	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	49.7	28.8	13.1	35.6	15.0	56.8	24.4	41.2	41.2	36.6	35.2	37.0	1.1	4.6	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	27.1	15.7	2.9	18.6	2.9	28.6	12.9	18.6	18.6	15.7	14.3	14.3	0.0	41.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	17.7	5.7	3.0	13.7	1.3	31.0	7.7	11.0	12.7	16.3	8.3	13.3	0.3	39.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	27.8	17.2	11.8	19.8	5.8	45.2	14.2	23.6	23.4	26.4	17.8	24.0	1.0	13.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	48.4	29.1	14.5	38.8	16.9	59.7	28.4	40.5	38.8	41.7	36.6	38.3	0.9	4.5	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	30.8	19.2	8.3	21.7	10.8	41.7	11.7	26.7	25.0	25.0	20.8	20.0	0.8	20.0	

5) BQ3 テレワークや在宅勤務等の実施状況や利用頻度(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=2300】

① (2020年1月頃まで)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に1～3日	きを利かつかつて／たきな／宅勤務で等	テクノロジーを実現する環境やなかが在った実施等をいい利用
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	22.6	7.1	7.1	4.7	6.0	8.0	27.5	17.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	14.9	6.5	8.0	9.9	7.6	9.7	27.3	16.1
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	25.7	1.4	2.9	1.4	1.4	10.0	32.9	24.3
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	19.6	3.8	5.8	7.8	5.2	7.8	35.2	14.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	13.3	5.0	6.9	8.6	8.3	7.9	34.0	16.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	19.2	3.3	5.8	7.5	4.2	7.5	27.5	25.0

② (2020年4・5月)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に1～3日	きを利かつかつて／たきな／宅勤務で等	テクノロジーを実現する環境やなかが在った実施等をいい利用
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	23.0	11.8	14.8	20.0	11.4	18.9	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	26.0	15.4	17.0	19.3	9.6	12.7	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	31.4	5.7	5.7	4.3	8.6	7.1	15.7	21.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	17.4	9.0	14.6	19.4	13.2	26.4	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	26.0	15.3	18.3	16.6	11.6	12.2	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	27.5	10.8	7.5	5.8	9.2	5.0	16.7	17.5

③ (2021年11月)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に1～3日	きを利かつかつて／たきな／宅勤務で等	テクノロジーを実現する環境やなかが在った実施等をいい利用
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	22.2	4.3	3.7	3.4	5.8	13.8	17.6	29.2
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	16.6	12.7	18.6	21.2	16.6	14.2	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	32.9	10.0	4.3	2.9	14.3	35.7	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	19.8	2.6	3.4	3.0	5.6	12.0	20.2	33.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	16.6	15.3	15.5	19.0	17.6	16.0	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	30.0	10.0	8.3	10.8	10.8	30.0	0.0	0.0

6) BQ4 テレワークや在宅勤務の活用状況(①2020年4・5月、②2021年11月)【SA、①n=2110、②n=1335】

① (2020年4・5月)

	n	終日の業務	務数時間から半日程度の業	くメールの業務資料確認などご	その他	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	77.0	14.8	7.5	0.6	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	82.7	11.5	5.5	0.4	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	75.4	15.6	8.8	0.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	85.2	8.1	6.4	0.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	

② (2021年11月)

	n	終日の業務	務数時間から半日程度の業	くメールの業務資料確認などご	その他	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	81.9	13.8	4.1	0.2	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	77.1	12.9	8.6	1.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	84.7	11.0	4.0	0.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	83.3	10.8	5.0	0.8	

7) BQ5 テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由(①2020年4・5月、②2021年11月)【MA、①n=890、②n=1665】

① (2020年4・5月)

	n	勤業等がテ導入ワしークいやな在宅	の対象レフ署なーー、つク業務で内勤等に等よ	づ勤会務社と利や用在し宅	極的ーー、消しーー、利や用在し宅	所屬部署にテ用在し宅おーー、りーー、勤務て用在し宅	で行レーー、消レーー、でク勤務て用在し宅	でたレーー、なめーー、くらーー、業在環境勤務	分のテーーー、のーーー、ICやT在環境勤務	が情報難セーーー、シキユリティの確保	るにコニーーー、ニヨーーー、とケーーー、懸念ショーーー、ンして不ーーー、い足	いク環境や宅にーーー、ある勤務してーーー、がテーーー、しレーワーーー、ラーーー、	自宅等で宅にーーー、ある勤務してーーー、がテーーー、しレーワーーー、ラーーー、	をレーカーーー、ト思わーーー、な勤務等	その他
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	49.5	19.3	5.3	1.5	16.3	2.8	4.0	4.3	2.8	13.3	1.0			
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	38.6	2.9	2.9	8.6	15.7	10.0	11.4	8.6	2.9	15.7	5.7			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	54.3	11.7	5.0	4.7	17.3	6.3	7.7	3.0	4.7	11.7	0.7			
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	23.3	10.0	5.8	10.8	20.0	7.5	11.7	10.0	6.7	15.8	3.3			

② (2021年11月)

	n	勤業等がテ導入ワしークいやな在宅	の対象レフ署なーー、つク業務で内勤等に等よ	づ勤会務社と利や用在し宅	極的ーー、消しーー、利や用在し宅	所屬部署にテ用在し宅おーー、りーー、勤務て用在し宅	で行レーー、消レーー、でク勤務て用在し宅	でたレーー、なめーー、くらーー、業在環境勤務	分のテーーー、のーーー、ICやT在環境勤務	が情報難セーーー、シキユリティの確保	るにコニーーー、ニヨーーー、とケーーー、懸念ショーーー、ンして不ーーー、い足	いク環境や宅にーーー、ある勤務してーーー、がテーーー、しレーワーーー、ラーーー、	自宅等で宅にーーー、ある勤務してーーー、がテーーー、しレーワーーー、ラーーー、	をレーカーーー、ト思わーーー、な勤務等	その他
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	47.5	22.0	4.3	1.5	16.8	3.3	4.0	4.3	3.5	13.8	1.0			
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	17.4	19.1	15.9	9.9	31.0	9.5	7.7	14.8	7.5	11.6	3.0			
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	52.7	13.3	4.0	4.0	17.3	5.7	7.3	3.0	5.0	11.7	0.7			
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	20.8	17.6	14.2	9.0	29.4	6.4	7.2	14.6	5.2	12.6	2.8			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			

8) BQ6 直属の上司(人事考課の最初の評価者)のテレワークや在宅勤務等の実施状況(①2020年4・5月、②2021年11月)【SA、n=2300】

① (2020年4・5月)

	n	実施レ しワ ー いク るや 在 宅 勤 務 等 を	実テ 施レ しワ ー いク なや い在 宅 勤 務 等 を	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	69.9	30.1	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	85.7	14.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	44.3	55.7	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	68.4	31.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	84.7	15.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	55.0	45.0	

② (2021年11月)

	n	実施レ しワ ー いク るや 在 宅 勤 務 等 を	実テ 施レ しワ ー いク なや い在 宅 勤 務 等 を	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	31.6	68.4	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	88.1	11.9	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	45.7	54.3	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	25.6	74.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	87.9	12.1	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	61.7	38.3	

9) BQ7 コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用予定【SA、n=2300】

単位:%

	n	宅のコ 勤間口 務はナ 等基禍 が本が 継テ收 続しま さワつ れーて るクも 予や當 定在面	テハ レイ ワブ リリ クツ ード と型 なへ る出 予社 定と	在を限 宅実定口 勤施でナ 務・は禍 はそテが 実のレ 施後ワま しはーる なテクま いレやで 予ワ在な 定宅ど ク勤期 や務間	その他	わ か ら な い
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	17.0	23.2	37.0	0.9	21.9
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	47.1	38.4	6.4	0.2	8.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	27.1	21.4	11.4	1.4	38.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	14.6	24.0	42.0	2.0	17.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	39.7	46.7	4.8	0.3	8.4
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	33.3	25.0	10.0	0.8	30.8

10) BQ8 オンライン会議の活用状況(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=3000】

① (2020年1月頃まで × 部下とのミーティング)

	n	ほとんどのオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	ないオンラインは活用していない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	0.8	2.5	5.5	10.3	24.8	56.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	6.5	7.1	12.9	15.7	24.7	33.1	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	8.3	11.0	13.8	12.6	25.3	29.0	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	2.9	14.3	2.9	30.0	47.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	1.3	4.7	9.3	24.3	58.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	6.0	5.2	10.6	14.0	24.4	39.8	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	10.2	7.8	9.3	12.2	25.2	35.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	14.2	5.0	6.7	6.7	24.2	43.3	

② (2020年1月頃まで × チーム(課、室等)のミーティング)

	n	ほとんどのオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	ないオンラインは活用していない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	0.8	3.5	6.5	10.3	24.3	54.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.7	8.6	14.0	16.3	24.1	33.3	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	8.8	11.7	15.2	11.9	23.5	28.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	8.6	14.3	4.3	25.7	45.7	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	1.7	5.0	9.0	24.7	57.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.0	7.6	12.4	12.8	23.4	39.8	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	9.5	8.6	10.7	11.7	25.3	34.1	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	12.5	5.0	5.8	10.8	23.3	42.5	

③ (2020年1月頃まで × 上司や社内他部署等とのミーティング)

	n	ほとんどのオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	ないオンラインは活用していない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.3	6.3	8.0	9.3	23.0	52.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.7	10.8	14.8	15.9	23.2	30.5	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	8.5	12.2	15.0	12.9	24.6	26.7	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	8.6	14.3	1.4	25.7	45.7	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	4.0	2.3	6.7	8.7	23.7	54.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.6	5.6	13.8	14.4	24.6	38.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	9.7	7.2	12.1	12.4	25.0	33.6	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	11.7	5.0	10.0	12.5	23.3	37.5	

④ (2020年1月頃まで × 顧客等の社外とのミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.5	7.3	7.0	10.5	24.8	49.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	5.4	8.2	17.0	14.8	21.7	32.9
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	7.1	13.6	13.3	12.4	25.0	28.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	2.9	15.7	2.9	28.6	45.7
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	4.7	4.0	7.3	8.7	20.7	54.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.2	6.8	14.4	14.8	21.2	38.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	8.4	7.9	11.4	12.9	25.3	34.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	12.5	9.2	10.8	10.8	15.0	41.7

⑤ (2020年4・5月 × 部下とのミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.8	2.8	6.8	11.3	25.5	52.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	11.6	14.2	18.3	21.5	17.4	17.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	28.8	26.0	17.9	13.3	8.0	6.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	11.4	8.6	20.0	8.6	15.7	35.7
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	3.7	3.3	6.7	8.3	22.7	55.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	12.4	13.2	20.0	15.8	18.4	20.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	34.8	19.0	15.3	13.6	8.6	8.6
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	31.7	6.7	11.7	10.0	15.0	25.0

⑥ (2020年4・5月 × チーム(課、室等)のミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.0	4.3	7.3	11.5	23.3	50.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	11.8	16.6	18.5	20.6	15.7	16.8
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	31.0	26.5	17.9	11.9	7.3	5.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	11.4	8.6	22.9	5.7	15.7	35.7
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	3.7	4.3	7.3	7.7	22.3	54.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	12.2	14.2	20.6	15.6	16.8	20.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	36.6	19.0	16.2	12.2	7.8	8.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	31.7	6.7	11.7	8.3	15.0	26.7

⑦ (2020年4・5月 × 上司や社内他部署等とのミーティング)

単位:%

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	5.5	10.8	9.8	10.3	19.8	44.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	15.1	18.5	20.6	17.4	15.7	12.7
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	31.2	26.9	18.6	11.5	7.6	4.2
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	11.4	14.3	21.4	5.7	14.3	32.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	4.7	7.0	9.3	9.3	20.3	49.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	12.0	16.0	23.2	15.0	17.2	16.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	35.9	19.7	15.0	14.0	7.4	8.1
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	32.5	7.5	14.2	6.7	12.5	26.7

⑧ (2020年4・5月 × 顧客等の社外とのミーティング)

単位:%

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	8.3	10.3	9.5	10.8	19.0	42.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	17.8	18.9	21.3	16.1	11.6	14.2
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	29.9	25.3	19.3	12.2	7.6	5.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	11.4	11.4	20.0	7.1	20.0	30.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	11.0	10.3	8.7	8.3	16.0	45.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	20.2	20.6	22.0	12.8	9.4	15.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	36.0	23.1	15.3	9.7	5.7	10.2
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	35.8	5.0	11.7	13.3	8.3	25.8

⑨ (2021年11月 × 部下とのミーティング)

単位:%

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	0.8	3.3	8.0	10.8	25.3	52.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.9	7.1	17.4	20.0	29.5	24.1
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	23.7	22.8	23.0	15.8	8.7	6.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	18.6	10.0	17.1	10.0	14.3	30.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	3.3	2.3	6.3	9.7	23.0	55.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.2	6.6	14.6	16.0	32.0	27.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	25.0	20.7	21.0	16.7	8.4	8.1
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	29.2	12.5	10.8	8.3	14.2	25.0

⑩ (2021年11月 × チーム(課、室等)のミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.8	4.8	8.8	9.8	24.5	50.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.6	10.5	16.1	20.0	28.4	22.4
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	25.3	25.0	22.1	15.0	8.1	4.4
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	17.1	8.6	17.1	11.4	18.6	27.1
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	3.3	3.7	7.3	9.7	21.3	54.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.2	6.6	15.4	16.8	29.8	28.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	26.2	24.0	20.5	13.8	8.6	6.9
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	29.2	10.0	13.3	7.5	15.8	24.2

⑪ (2021年11月 × 上司や社内他部署等とのミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.8	13.5	10.0	9.5	19.5	43.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	5.4	13.3	17.4	18.7	26.9	18.3
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	25.1	27.1	23.7	14.3	6.9	2.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	17.1	12.9	17.1	8.6	17.1	27.1
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	4.7	5.3	10.7	9.0	22.0	48.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.2	8.6	17.6	18.2	28.8	22.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	28.6	22.9	21.4	12.8	8.1	6.2
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	29.2	10.8	10.8	12.5	12.5	24.2

⑫ (2021年11月 × 顧客等の社外とのミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	6.0	14.3	10.5	9.8	19.8	39.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	6.9	13.1	21.1	20.0	20.9	18.1
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	22.7	27.6	24.2	14.5	6.9	4.1
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	15.7	11.4	18.6	7.1	24.3	22.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	8.7	10.7	10.3	10.0	16.3	44.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	7.4	14.0	24.6	14.8	20.8	18.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	26.0	27.1	20.0	13.1	5.5	8.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	30.8	10.0	15.0	11.7	8.3	24.2

11) BQ9 参加した会議(打合せ含む)のうち、オンライン会議が占める割合(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=3000】

① (2020年1月頃まで)

	n	0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	単位: %
		0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	62.0	19.5	7.3	4.5	2.0	4.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	45.6	24.3	11.8	7.1	6.0	5.2	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	38.8	27.3	12.6	9.2	5.3	6.9	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	52.9	24.3	10.0	4.3	2.9	5.7	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	65.0	18.3	6.7	4.3	2.7	3.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	50.0	21.2	11.4	7.8	5.4	4.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	44.5	27.4	10.7	5.2	6.0	6.2	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	40.8	20.8	12.5	10.0	1.7	14.2	

② (2020年4・5月)

	n	0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	単位: %
		0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	42.8	20.5	10.0	8.8	8.8	9.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	12.3	21.1	19.4	14.0	14.4	18.9	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.4	10.4	15.4	14.5	17.9	37.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	30.0	18.6	15.7	11.4	7.1	17.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	47.7	15.3	12.3	9.0	7.3	8.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	8.4	20.4	17.0	20.6	17.0	16.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.7	10.7	11.7	15.5	19.8	35.5	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	18.3	18.3	10.0	18.3	7.5	27.5	

③ (2021年11月)

	n	0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	単位: %
		0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	38.5	20.8	12.5	10.3	9.8	8.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	19.1	28.6	19.1	15.3	12.7	5.2	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.2	9.7	15.2	20.9	22.7	28.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	24.3	21.4	10.0	12.9	10.0	21.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	45.7	16.7	12.7	9.7	8.0	7.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	18.0	26.4	20.8	20.8	8.8	5.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	4.3	12.8	12.1	18.4	24.7	27.8	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	15.8	15.0	11.7	20.0	10.8	26.7	

12) BQ10 実働時間(残業含む)の変化【SA、n=3000】

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	4.3	7.0	78.0	7.3	3.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	6.7	11.6	68.2	9.5	4.1	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	7.1	18.1	58.6	11.9	4.4	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	5.7	5.7	74.3	8.6	5.7	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	3.0	6.0	82.0	6.3	2.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	6.0	13.4	64.8	12.6	3.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	7.8	15.5	61.2	12.1	3.4	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	5.0	17.5	60.0	12.5	5.0	

13) BQ11 仕事に対するモチベーションの変化【SA、n=3000】

	n	上がった	やや上がり	変わらない	やや下がった	下がった	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	0.3	3.3	77.0	14.3	5.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	0.6	11.6	64.9	16.8	6.0	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.5	11.3	61.8	19.6	4.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	7.1	75.7	10.0	4.3	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.3	3.7	78.3	13.7	4.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	0.2	9.6	70.8	14.8	4.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.7	7.6	66.9	16.9	6.9	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	10.0	63.3	20.0	5.0	

14) BQ12 仕事の生産性の変化【SA、n=3000】

① (業務や作業の能率・効率)

	n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.8	7.3	75.8	11.8	3.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	5.4	14.0	61.7	15.3	3.7	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	8.8	20.5	48.1	20.0	2.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	8.6	7.1	65.7	12.9	5.7	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	5.0	83.0	8.7	1.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	6.2	12.8	65.6	12.8	2.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.4	17.6	54.5	16.6	5.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	7.5	14.2	61.7	7.5	9.2	

② (アイデアや企画の質)

	n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.8	6.3	79.3	10.0	2.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.2	12.0	70.5	11.4	2.8	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.7	14.9	64.1	15.2	2.1	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	7.1	10.0	70.0	8.6	4.3	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.7	5.0	84.3	7.7	2.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.0	12.4	72.6	9.0	3.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.2	13.6	66.7	13.4	4.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	4.2	12.5	64.2	13.3	5.8	

③ (仕事への責任感や成果への意識)

	n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	9.3	78.5	8.0	2.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.6	9.5	72.9	12.5	2.6	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.1	13.5	66.9	13.6	1.9	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	8.6	74.3	8.6	4.3	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	8.7	81.3	6.0	2.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.8	11.0	73.8	9.8	3.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.9	11.7	70.2	12.2	2.9	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	4.2	7.5	67.5	13.3	7.5	

④ (仕事に関するストレス)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない		400	10.0	21.3	65.3	3.0	0.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない		465	8.2	26.2	56.1	6.9	2.6	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている		565	8.1	24.6	48.0	15.8	3.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている		70	4.3	17.1	61.4	8.6	8.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない		300	7.3	19.3	70.3	2.0	1.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない		500	5.2	25.0	58.8	7.8	3.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている		580	7.6	19.3	54.5	14.5	4.1	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている		120	6.7	19.2	56.7	10.8	6.7	

⑤ (身体の不調(腰痛、肩こり等))

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない		400	4.5	14.0	76.8	4.0	0.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない		465	4.7	21.1	64.3	7.1	2.8	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている		565	7.3	26.5	53.8	9.9	2.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている		70	2.9	14.3	61.4	15.7	5.7	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない		300	4.3	17.3	73.7	3.7	1.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない		500	3.8	21.4	64.8	6.4	3.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている		580	7.9	19.7	58.1	10.3	4.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている		120	9.2	13.3	57.5	12.5	7.5	

⑥ (電話や人から話しかけられて仕事を中断する頻度)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない		400	3.5	10.8	79.8	4.5	1.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない		465	4.1	14.4	65.2	12.0	4.3	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている		565	3.9	13.8	49.7	21.8	10.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている		70	4.3	5.7	70.0	10.0	10.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない		300	2.3	7.3	84.0	4.0	2.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない		500	3.8	11.6	66.0	13.8	4.8	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている		580	3.3	10.0	49.7	22.4	14.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている		120	5.0	6.7	60.0	12.5	15.8	

15) BQ13 コロナ終息後の、理想的で最適な出社頻度【SA、n=3000】

単位: %

	n	全く出社しない	月に1回未満	月に1回程度	月に2~3日程度	週に1日程度	週に2~3日程度	週に4日程度	毎日出社
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.8	0.3	0.8	1.8	4.0	15.3	14.0	61.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.7	2.4	4.1	7.1	6.9	21.5	25.6	30.8
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.5	4.4	5.0	10.6	17.5	34.3	14.0	8.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	7.1	5.7	5.7	8.6	4.3	12.9	10.0	45.7
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	5.3	0.3	0.7	1.7	4.3	13.7	18.3	55.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.6	1.6	4.4	6.6	8.8	21.2	24.4	29.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	5.7	3.4	4.8	8.8	18.8	33.6	17.2	7.6
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	8.3	5.0	4.2	13.3	7.5	24.2	11.7	25.8

16) BQ14 部下の出社に関するルール(①2020年4・5月、②2021年11月)【MA、n=3000】

① (2020年4・5月)

	限ワク	間差基	日履可テ	平出可テ	出い可テ	率ま可テ	じジ可テ	かは可テ	～基	くそだのさ他い※	
	～一本	調出本	まで設だワ	等社能し	と能し	～えし	に可テ	は完わでワ	出本	は員最レフークする	
	ク毎	整勤毎	定がり	出るがり	けがり	可テ	に可テ	は行わでワ	全員	。具体的にお答え	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	84.0	6.8	2.5	0.8	1.3	2.3	1.0	0.3	2.3	0.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	32.5	15.9	15.5	11.8	14.2	8.0	3.7	2.8	12.7	0.9
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	22.8	8.8	12.2	10.1	15.9	8.3	4.4	8.8	25.8	0.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	61.4	7.1	4.3	4.3	2.9	1.4	1.4	0.0	18.6	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	80.0	7.7	3.3	0.7	1.3	1.3	0.0	1.7	4.3	1.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	31.4	14.2	15.4	15.0	10.4	8.0	3.6	3.4	10.6	0.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	21.6	8.3	12.1	6.9	14.7	8.8	3.8	8.3	27.2	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	41.7	7.5	10.0	7.5	5.0	5.8	1.7	6.7	21.7	0.0

② (2021年11月)

	限ワク	間差基	日履可テ	平出可テ	出い可テ	率ま可テ	じジ可テ	かは可テ	～基	くそだのさ他い※	
	～一本	調出本	まで設だワ	等社能し	と能し	～えし	に可テ	は完わでワ	出本	は員最レフークする	
	ク毎	整勤毎	定がり	出るがり	けがり	可テ	に可テ	は行わでワ	全員	。具体的にお答え	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	86.5	6.5	2.0	1.0	0.5	1.5	0.5	1.0	1.3	0.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	61.1	14.6	8.8	5.2	7.1	2.8	2.4	2.8	3.4	0.4
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	15.0	9.7	15.0	9.4	20.4	10.1	6.2	15.2	15.9	0.2
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	42.9	10.0	8.6	1.4	2.9	8.6	2.9	4.3	20.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	81.3	7.3	3.0	1.3	1.3	1.0	0.0	1.3	3.0	1.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	64.2	13.6	8.8	5.4	4.4	2.6	2.2	2.2	2.4	0.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	12.8	7.8	16.4	7.6	16.6	11.2	7.6	17.8	16.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	34.2	10.0	7.5	7.5	7.5	4.2	5.0	10.0	20.8	0.8

17) BQ15 部下のテレワークや在宅勤務等の活用状況(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=3000】

① (2020年1月頃まで)

	n	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワど ーの 方ク らが 多く 活と 多い 用い しえ ばい るレ 部	ど ちら と も い え な い	部 ー下 クの をか 多を 活と 用い しえ ばい テ な い	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	活部 用下 しは てテ いレ ワ ーク を全 く	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.3	1.8	7.3	2.3	8.8	77.8		
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	11.8	13.5	11.8	6.0	12.0	44.7		
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	14.0	12.0	11.0	7.6	13.1	42.3		
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	5.7	15.7	4.3	8.6	61.4		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	4.0	1.0	4.0	2.7	7.0	81.3		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	9.8	10.8	12.6	5.2	11.6	50.0		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	15.9	7.1	10.5	9.5	12.2	44.8		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	15.8	6.7	12.5	4.2	12.5	48.3		

② (2020年4・5月)

	n	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワど ーの 方ク らが 多く 活と 多い 用い しえ ばい るレ 部	ど ちら と も い え な い	部 ー下 クの をか 多を 活と 用い しえ ばい テ な い	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	活部 用下 しは てテ いレ ワ ーク を全 く	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.3	2.5	6.5	4.3	9.8	73.8		
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	25.8	23.4	16.3	11.2	11.4	11.8		
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	42.5	27.1	12.0	9.6	3.7	5.1		
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	18.6	8.6	15.7	8.6	11.4	37.1		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	5.7	3.3	4.3	4.7	7.7	74.3		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	27.4	20.6	15.0	15.2	9.8	12.0		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	51.2	18.6	11.9	9.0	4.0	5.3		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	33.3	11.7	11.7	3.3	10.0	30.0		

③ (2021年11月)

	n	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワど ーの 方ク らが 多く 活と 多い 用い しえ ばい るレ 部	ど ちら と も い え な い	部 ー下 クの をか 多を 活と 用い しえ ばい テ な い	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	活部 用下 しは てテ いレ ワ ーク を全 く	単位: %
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.8	2.0	6.8	3.5	9.5	75.5		
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	8.2	8.2	13.3	9.9	21.1	39.4		
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	33.5	26.2	17.0	12.6	6.2	4.6		
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	20.0	11.4	18.6	10.0	5.7	34.3		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	5.0	2.0	5.3	4.0	7.0	76.7		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	5.8	6.2	12.4	14.0	18.0	43.6		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	44.0	20.5	13.8	12.2	5.3	4.1		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	30.0	15.0	15.0	4.2	10.0	25.8		

18) BQ16 部下がテレワークや在宅勤務等を実施していない(いなかった)理由(①2020年4・5月、②2021年11月)【MA、①n=1258、
②n=1663】

① (2020年4・5月)

	n	勤務企業等がをテレワークしてクライヤーな在宅に	なつり所部の会社利が用テレ	利ワ所用テレ	でテ行レ	分のテでたレ	が情報難	環境ク自	況部	部下の評価が難	るにコなミハ事と	うり仕事と	ど部下の評	こ長時間勤	勤部下等が	その他	わから		
		いレ署、ク務対象内容と等に	いレ署、ク務対象内容と等に	しレワ	しレワ	いのI	セしキ	業在環	のの握勤怠	な問題性が	なニユニケ	なハ事と	う下かの評	ど部下の評	こ長時間勤	勤部下等が	その他	らない	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	351	54.4	21.7	2.6	1.1	13.1	2.3	2.8	2.6	1.4	2.3	1.1	2.0	1.4	0.6	0.9	3.7	0.9	7.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	160	18.1	16.9	11.9	5.6	29.4	8.1	10.0	6.3	5.6	6.3	6.9	12.5	5.0	2.5	3.8	13.8	0.6	11.3
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	104	19.2	13.5	12.5	6.7	36.5	17.3	17.3	8.7	8.7	5.8	8.7	9.6	5.8	3.8	3.8	11.5	2.9	10.6
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	40	30.0	7.5	5.0	5.0	7.5	7.5	2.5	2.5	0.0	2.5	2.5	2.5	0.0	0.0	0.0	7.5	2.5	30.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	260	60.4	16.2	2.3	1.9	11.2	3.5	4.2	2.7	2.3	1.2	0.8	0.4	1.5	0.0	0.4	4.2	0.4	7.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	185	16.8	18.4	8.6	7.0	36.2	9.2	7.0	5.4	5.4	4.3	3.8	8.1	2.2	1.1	1.6	3.8	1.1	7.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	106	19.8	17.0	7.5	4.7	38.7	17.0	12.3	10.4	3.8	2.8	4.7	10.4	8.5	0.9	2.8	8.5	0.0	5.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	52	38.5	15.4	3.8	1.9	5.8	5.8	5.8	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	5.8	0.0	28.8	

② (2021年11月)

	n	勤務企業等がをテレワークしてクライヤーな在宅に	なつり所部の会社利が用テレ	利ワ所用テレ	でテ行レ	分のテでたレ	が情報難	環境ク自	況部	部下の評価が難	るにコなミハ事と	うり仕事と	ど部下の評	こ長時間勤	勤部下等が	その他	わから		
		いレ署、ク務対象内容と等に	いレ署、ク務対象内容と等に	しレワ	しレワ	いのI	セしキ	業在環	のの握勤怠	な問題性が	なニユニケ	なハ事と	う下かの評	ど部下の評	こ長時間勤	勤部下等が	その他	らない	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	354	53.4	21.8	2.5	1.4	12.1	1.4	2.0	2.3	0.8	1.7	0.8	1.7	1.1	0.0	0.6	3.4	0.8	7.9
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	327	22.6	17.1	12.5	8.3	28.4	8.0	8.9	5.5	6.4	6.1	9.5	13.8	6.1	1.8	2.8	9.8	2.4	6.7
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	132	3.8	12.1	6.8	5.3	40.2	11.4	12.9	10.6	6.8	9.1	11.4	15.2	7.6	4.5	2.3	12.1	3.8	7.6
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	35	22.9	8.6	5.7	8.6	5.7	2.9	5.7	0.0	0.0	5.7	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	8.6	2.9	34.3
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	263	58.2	14.8	3.0	2.3	12.5	4.6	5.3	3.8	3.0	1.5	1.5	0.8	2.3	0.4	0.4	4.6	0.4	6.8
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	378	25.9	14.8	10.8	7.1	28.8	5.8	9.5	4.8	6.9	5.6	5.8	13.2	5.8	1.9	1.6	7.9	2.1	4.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	126	5.6	13.5	5.6	6.3	43.7	7.9	7.1	11.1	3.2	5.6	7.1	11.1	8.7	0.8	1.6	12.7	1.6	7.9
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	48	29.2	12.5	4.2	2.1	12.5	2.1	2.1	2.1	4.2	4.2	2.1	0.0	2.1	2.1	0.0	8.3	0.0	31.3

19) BQ17 あなたと部下のコミュニケーションの時間の増減【SA、n=3000】

① (部下との対面のコミュニケーションの時間)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.5	2.3	77.3	10.3	7.3	1.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.5	10.5	58.5	15.1	10.3	1.1	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.5	8.1	38.2	22.8	26.0	1.2	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	5.7	2.9	54.3	11.4	18.6	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.0	3.0	79.0	6.3	7.0	3.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.6	6.8	65.4	14.8	7.0	1.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.6	5.5	41.6	19.7	28.3	2.4	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	5.8	51.7	20.8	11.7	7.5	

② (オンラインツールや電話でのコミュニケーションの時間)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.0	13.5	68.0	4.3	1.3	10.0	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	7.3	22.4	54.2	9.0	3.9	3.2	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	22.5	31.0	35.8	6.0	3.9	0.9	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	11.4	12.9	54.3	7.1	4.3	10.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	3.0	11.0	72.3	4.0	0.3	9.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	7.0	19.8	56.8	7.8	4.2	4.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	25.9	26.6	37.9	5.0	3.6	1.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	14.2	19.2	46.7	10.0	2.5	7.5	

③ (メールの時間)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.0	13.0	72.3	3.3	0.8	7.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	5.6	21.9	60.9	7.1	2.8	1.7	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	11.5	25.7	53.5	7.1	1.9	0.4	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	10.0	7.1	64.3	8.6	0.0	10.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	3.3	13.7	73.0	3.7	0.7	5.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.2	19.6	64.0	7.8	1.8	2.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	11.2	29.7	52.4	4.5	1.9	0.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	6.7	21.7	58.3	6.7	1.7	5.0	

④ (チャットなどの同時性の高いテキストコミュニケーションの時間)

単位: %

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	8.0	67.3	3.0	1.3	18.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.5	18.9	54.2	8.0	3.7	10.8
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	20.5	27.1	40.0	4.4	2.3	5.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	18.6	7.1	55.7	7.1	1.4	10.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	7.3	73.0	3.0	0.0	14.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.0	16.2	57.6	8.2	3.2	10.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	18.1	28.1	40.2	4.3	1.7	7.6
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	12.5	19.2	46.7	10.0	4.2	7.5

20) BQ18 あなたと部下のコミュニケーション(対面、電話、メール、チャット含む)の頻度(コロナ前の1日の回数を100とした場合の現在の1日の回数)【SA、n=3000】

	n	0 0 1 9	2 0 3 9	4 0 5 9	6 0 7 9	8 0 9	1 0 0	1 0 1 1 9	1 2 0 1 9	1 4 0 1 9	1 6 0 1 9	1 8 0 1 9	1 2 0 2 0	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	12.8	2.8	3.5	7.3	7.3	56.5	3.8	3.0	1.8	0.5	0.0	0.0	1.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	8.4	3.7	9.2	13.1	13.3	36.1	6.5	7.1	1.1	0.0	0.4	0.4	1.1
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.5	6.5	8.8	15.9	16.8	27.3	5.0	6.9	2.8	1.6	0.5	0.5	2.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	14.3	5.7	4.3	14.3	12.9	34.3	5.7	5.7	1.4	0.0	0.0	0.0	1.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	11.7	5.7	3.0	6.3	8.3	58.3	4.3	1.0	0.7	0.0	0.7	0.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	6.2	5.6	7.0	7.8	14.8	42.4	7.0	4.6	2.2	0.6	0.6	0.6	1.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.2	7.9	6.7	13.3	17.1	27.9	5.5	7.2	3.6	1.4	0.2	0.2	2.9
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	10.0	3.3	10.8	11.7	11.7	32.5	5.8	5.0	2.5	2.5	0.0	0.0	4.2

21) BQ19 テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合、管理職として高いレベルが求められるスキル【MA、n=3000】

	n	部下の状況を把握する	行的部う・下質に明期限な指定期限などを～目を	部下の自律性を促す	部下の会議とコミュニケーションを設けるケーションを	下話の傾不景氣等にする～の持意味をや	下話の背景等にある～の持意味をや	今相質後にがす間提する～の持意味をや	人話を通じて認める～の持意味をや	り文書で情報伝えやる要望を分か	て仕事の進捗を伝えるやる要望を分か	適上司にや切に進行關係者への報告を	時間管理～トマネジを行～タ	その他	特にない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	43.5	31.5	18.8	27.3	16.3	12.5	11.8	12.0	12.3	12.8	12.5	0.3	30.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	43.2	37.6	26.9	38.7	24.9	20.9	12.7	17.2	17.8	18.5	16.3	0.0	12.9	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	52.7	41.6	31.5	50.6	31.5	25.1	15.6	24.1	21.9	20.4	20.2	0.2	7.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	45.7	18.6	18.6	27.1	14.3	10.0	8.6	8.6	15.7	12.9	17.1	0.0	22.9	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	42.0	30.3	18.7	22.7	10.0	12.7	7.7	12.7	13.7	13.3	13.7	0.3	33.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	43.2	36.6	23.6	36.0	18.8	17.4	10.6	17.2	17.2	16.4	15.8	0.0	11.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	50.3	41.0	33.8	42.8	25.0	22.9	18.1	23.8	22.2	22.2	20.9	0.3	9.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	40.0	23.3	23.3	25.8	12.5	12.5	8.3	14.2	13.3	12.5	12.5	0.0	16.7	

22) BQ20 管理職として考える、テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合のメリット【MA、n=3000】

	n	パ部 ラ下 シの スワ の一 改 善・ ライ フ・	バ自 ラ身 ンの スワ の一 改 善・ ライ フ・	上チ ームの 業務 の効 率の 向	無駄 な業 務の 削 減	上部 下の 自己 管理 能 力の 向	部下 の自律 心の 向 上	業 務の 質の 向 上	る ル 自 身 を 見 の 直 マ す ネ ギ ジ メ カ ン け ト と ス な キ	自 身 の マ ネ ジ メ ン ト ス キ	自 身 の マ ネ ジ メ ン ト ス キ	内 、 や ミ 対 す ユ ニ ク 下 る ケ ー シ 上 チ ヨ ン 司 ー ム が 取	リコ ー ニ 下 な ケ ー シ 上 チ ヨ ン 司 ー ム が 取	多 く 顧 客 と 同 席 部 イ ン ド ー ン や の 会 議 に く 議 に く 議 に よ り り 、	そ の 他	特 に な い
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	24.0	14.3	18.5	23.3	13.8	11.0	15.3	9.5	6.5	6.0	5.0	0.0	36.5		
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	36.1	29.9	24.5	31.4	21.5	16.8	15.1	13.5	9.2	5.8	5.8	0.6	16.8		
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	47.6	39.8	26.9	34.2	29.7	22.8	16.5	18.6	15.0	9.6	13.1	0.4	9.6		
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	28.6	11.4	18.6	24.3	21.4	24.3	11.4	5.7	8.6	2.9	7.1	0.0	21.4		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	29.0	21.3	19.0	23.0	16.7	11.3	14.0	10.0	7.7	3.0	4.7	1.3	37.7		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	41.2	27.2	21.8	32.2	24.4	18.8	15.8	17.2	10.6	7.0	8.2	0.2	13.2		
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	52.8	41.2	26.2	36.0	26.9	23.1	18.1	17.6	14.1	9.7	10.5	1.2	11.4		
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	34.2	18.3	16.7	25.8	11.7	19.2	14.2	10.0	4.2	6.7	5.8	0.0	17.5		

23) BQ21 マネジメント上の量的負荷の増減【SA、n=3000】

① (計画立案)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	9.3	80.0	3.5	0.8	4.0	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	6.7	17.2	66.2	5.8	2.2	1.9	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	6.0	17.9	67.8	4.2	1.8	2.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	12.9	67.1	1.4	2.9	11.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	5.7	85.0	1.7	1.3	4.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.6	16.4	68.2	5.8	2.0	3.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.0	14.5	70.5	5.3	1.2	2.4	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	4.2	10.0	70.8	5.0	4.2	5.8	

② (人員配置)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	11.5	77.0	4.0	1.3	4.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.0	17.4	68.6	5.2	2.8	3.0	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.5	15.0	70.8	6.4	1.9	3.4	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	14.3	62.9	8.6	0.0	11.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	6.3	80.0	4.3	0.7	7.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.6	15.6	69.6	5.4	3.4	3.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.6	13.8	71.7	6.4	1.6	4.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	9.2	70.8	9.2	2.5	6.7	

③ (予算管理)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.3	8.0	78.0	5.0	0.5	6.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.4	8.6	74.2	7.3	2.6	3.9	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.7	11.0	74.2	5.1	2.8	4.2	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	10.0	62.9	12.9	1.4	11.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.3	3.0	83.3	3.3	0.7	8.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.4	9.2	72.2	9.0	2.2	5.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	3.1	10.2	74.1	6.0	1.7	4.8	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	5.0	71.7	10.8	2.5	8.3	

④ (進捗管理)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.0	12.3	77.0	4.0	0.5	3.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.9	19.6	68.0	5.2	1.3	2.2	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.8	25.3	62.3	4.8	1.2	1.6	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	7.1	7.1	64.3	8.6	1.4	11.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	9.3	81.3	3.3	0.0	4.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.4	24.2	59.6	5.8	4.0	3.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	7.4	24.7	61.4	3.8	1.6	1.2	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	15.0	61.7	8.3	4.2	7.5	

⑤ (部下の育成)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	9.5	77.5	7.0	1.0	2.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.2	15.7	64.1	11.4	4.3	1.3	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.7	21.2	61.2	10.4	3.2	0.2	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	8.6	65.7	10.0	1.4	10.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.3	7.7	82.7	3.7	0.7	3.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.2	15.4	64.8	11.2	3.4	2.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	3.8	17.4	66.0	8.4	3.1	1.2	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	17.5	61.7	7.5	5.8	4.2	

⑥ (部下のモチベーションづけ)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	4.0	12.0	73.8	6.0	1.8	2.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.3	22.8	57.0	10.3	3.9	1.7	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.0	29.7	52.4	9.7	2.8	0.4	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	17.1	57.1	12.9	1.4	10.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.7	11.3	78.3	4.0	0.3	3.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.2	21.2	60.6	10.4	2.2	2.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.2	27.9	54.7	7.8	2.1	1.4	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	18.3	55.0	15.0	4.2	4.2	

⑦ (チームビルディング)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	9.8	79.3	4.8	0.5	3.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.8	15.1	68.6	8.0	3.7	1.9	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.2	21.4	63.2	8.1	1.8	1.2	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	8.6	68.6	10.0	1.4	10.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.0	4.7	85.0	3.3	0.0	6.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.0	15.0	68.2	9.6	2.2	3.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	4.3	21.9	61.4	8.1	2.9	1.4	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	10.0	62.5	13.3	5.8	5.0	

⑧ (組織運営の方向性の提示等)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	10.0	78.3	4.8	0.5	4.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.6	18.3	66.2	8.6	2.4	1.9	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.8	17.5	68.3	6.9	0.4	2.1	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	5.7	77.1	2.9	0.0	11.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.3	7.3	82.7	2.3	1.0	5.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.8	16.6	66.4	9.2	2.4	3.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	5.0	17.4	67.9	5.7	2.2	1.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	10.0	66.7	11.7	4.2	5.8	

⑨ (観察)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	12.0	77.3	4.3	1.0	3.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.7	16.8	65.8	11.6	3.0	1.1	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.1	16.5	60.2	13.8	4.2	1.2	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	12.9	58.6	15.7	0.0	10.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.3	9.0	80.7	4.7	1.0	3.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.6	16.6	63.2	10.4	4.8	3.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	3.3	17.1	60.0	13.4	4.1	2.1	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	10.8	60.0	15.0	7.5	5.0	

⑩ (面談時等の評価)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	9.8	78.3	4.3	1.0	4.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.9	13.5	69.7	10.1	3.0	1.7	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.7	13.1	69.0	9.7	3.5	0.9	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	11.4	62.9	11.4	0.0	11.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.0	8.0	83.0	5.0	0.3	3.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.6	12.0	69.0	11.0	3.8	2.6	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.9	14.3	69.7	7.8	2.9	2.4	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	0.8	10.0	64.2	14.2	6.7	4.2	

⑪ (選考)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	5.8	70.3	5.0	1.5	15.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.3	8.6	60.2	10.1	4.3	15.5
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.1	8.3	60.0	7.8	3.2	18.6
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	5.7	71.4	4.3	2.9	14.3
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.7	3.7	73.3	5.7	2.3	14.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.0	6.6	63.2	10.0	3.8	14.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.2	6.0	61.2	7.8	3.1	19.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	0.8	3.3	64.2	9.2	5.8	16.7

⑫ (面談)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.8	6.3	69.8	5.5	1.8	15.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.7	11.0	58.3	8.6	5.4	15.1
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	1.6	9.0	57.3	9.7	4.6	17.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	8.6	58.6	12.9	4.3	15.7
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.7	3.7	72.0	6.0	3.7	14.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.6	7.6	59.8	13.4	3.6	14.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.4	9.5	55.5	10.3	2.9	19.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	5.0	61.7	7.5	8.3	15.8

⑬ (新規採用者への対応)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.3	5.3	67.5	5.5	2.8	16.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.9	6.0	59.4	9.2	5.8	17.6
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	1.4	7.6	57.3	7.8	4.2	21.6
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	5.7	65.7	7.1	2.9	15.7
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.7	2.3	70.7	6.3	3.3	16.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.2	8.2	59.6	11.6	4.0	15.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.1	7.4	55.0	10.3	3.6	21.6
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	2.5	59.2	10.0	7.5	18.3

24) BQ21S マネジメント上の心理的負荷の増減【SA、n=3000】

① (計画立案)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	1.8	14.5	75.3	3.8	0.5	4.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.3	18.7	64.7	7.1	3.0	2.2	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.8	19.8	65.8	6.5	1.1	1.9	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	5.7	12.9	70.0	4.3	0.0	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	9.0	81.0	3.0	1.0	4.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.4	17.0	67.4	7.2	2.2	2.8	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.6	13.3	69.5	6.2	1.9	2.6	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	16.7	63.3	8.3	1.7	6.7	

② (人員配置)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.5	12.8	74.0	5.0	0.8	4.0	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.7	17.4	66.0	7.7	2.2	3.0	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.7	18.1	68.0	6.7	1.4	2.1	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	14.3	67.1	4.3	2.9	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	10.7	77.0	4.0	0.3	6.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.4	14.8	69.4	7.2	3.4	2.8	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	5.2	13.1	70.0	6.0	1.6	4.1	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	12.5	61.7	9.2	4.2	10.0	

③ (予算管理)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	9.5	77.8	3.5	0.5	6.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.8	12.7	71.0	7.5	2.6	3.4	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.2	16.3	72.2	4.6	1.1	2.7	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	8.6	71.4	5.7	2.9	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.7	4.0	79.7	5.3	0.3	8.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.0	12.0	70.0	9.0	2.0	5.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	4.0	11.4	72.1	6.4	1.4	4.8	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	7.5	69.2	10.0	4.2	6.7	

④ (進捗管理)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.8	13.0	74.0	5.5	1.0	3.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.3	19.4	65.8	5.6	3.2	1.7	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.7	23.2	63.0	5.7	1.6	0.9	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	7.1	77.1	4.3	1.4	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.7	10.3	80.3	2.3	0.7	3.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.4	18.6	65.8	6.8	2.4	3.0	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.6	21.7	64.0	4.5	1.7	1.6	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	0.8	15.8	64.2	9.2	4.2	5.8	

⑤ (部下の育成)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	4.0	13.5	74.3	4.3	1.3	2.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.7	20.2	63.7	8.6	1.7	1.1	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.5	23.7	60.5	7.6	2.3	0.4	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	7.1	68.6	11.4	2.9	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.7	9.0	79.7	4.3	1.0	3.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.2	19.8	63.4	8.0	3.4	2.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	7.1	21.7	60.0	7.4	2.9	0.9	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	18.3	60.8	10.0	3.3	5.0	

⑥ (部下のモチベーションづけ)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	4.3	13.8	73.8	4.3	1.0	3.0	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.7	21.5	63.0	7.3	2.2	1.3	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	6.5	30.3	53.6	7.3	1.9	0.4	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	10.0	72.9	8.6	0.0	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.7	14.7	75.0	3.7	1.0	3.0	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.6	24.2	57.4	9.2	3.4	2.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	8.8	26.9	53.1	8.1	1.7	1.4	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	20.8	60.8	5.8	6.7	3.3	

⑦ (チームビルディング)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.3	9.0	77.8	5.8	1.0	4.3	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.9	15.9	64.9	10.8	2.2	1.3	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.3	24.8	60.4	7.1	1.2	1.2	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	11.4	71.4	7.1	1.4	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	7.7	79.3	4.7	0.3	6.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.4	15.0	67.4	8.6	2.8	2.8	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.0	23.3	60.7	5.9	2.6	1.6	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	12.5	67.5	7.5	2.5	6.7	

⑧ (組織運営の方向性の提示等)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.8	12.5	75.0	3.0	1.3	5.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.7	16.6	66.2	9.2	1.9	2.4	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.5	17.7	67.3	5.8	2.1	1.6	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	8.6	72.9	7.1	0.0	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	9.7	78.7	3.3	0.7	5.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.4	15.2	67.2	9.8	2.2	3.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.2	15.9	67.9	6.9	1.4	1.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	13.3	65.0	8.3	4.2	6.7	

⑨ (観察)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.8	11.0	76.3	4.8	0.8	4.5	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.3	16.3	67.7	8.6	1.7	1.3	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.2	21.2	62.5	7.8	2.7	1.6	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	10.0	71.4	7.1	1.4	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	11.0	78.7	3.0	1.0	4.3	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.0	15.2	66.2	9.4	3.8	2.4	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.2	17.8	63.3	7.6	2.9	2.2	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	12.5	65.0	11.7	2.5	5.0	

⑩ (面談時等の評価)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	8.8	77.0	6.0	1.0	4.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.2	13.3	70.3	9.5	1.7	1.9	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.7	16.8	68.7	6.9	2.1	1.8	
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	7.1	81.4	1.4	1.4	7.1	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.7	7.3	82.7	3.3	1.3	4.7	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.0	12.8	69.8	8.0	4.2	3.2	
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	5.5	13.8	70.3	6.6	1.7	2.1	
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	11.7	67.5	9.2	5.0	5.0	

⑪ (選考)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	6.3	65.5	6.5	2.5	17.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.3	9.0	58.9	9.5	3.7	17.6
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.7	8.3	59.3	7.3	3.2	19.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	8.6	67.1	8.6	1.4	12.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.3	3.0	73.7	5.7	1.3	16.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.2	8.4	62.8	9.6	2.6	15.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.9	7.4	57.2	10.2	1.2	21.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	6.7	58.3	11.7	5.8	15.8

⑫ (面談)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.0	6.5	66.0	6.0	2.3	17.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.5	9.2	58.7	9.9	3.4	17.2
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.5	10.8	56.1	8.0	3.9	18.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	7.1	68.6	10.0	2.9	11.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.0	3.3	71.0	6.7	3.0	16.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.0	8.8	61.2	11.2	2.8	15.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	3.1	7.6	57.1	8.8	2.6	20.9
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	9.2	58.3	9.2	5.8	15.0

⑬ (新規採用者への対応)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.0	4.0	66.0	6.0	3.3	17.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.9	8.2	57.8	8.2	4.7	19.1
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	1.4	8.5	57.9	7.6	3.4	21.2
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	4.3	70.0	10.0	2.9	12.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.0	3.3	72.3	3.7	2.3	18.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.2	8.8	62.2	8.4	3.8	15.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	3.3	6.2	57.1	8.3	2.6	22.6
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	7.5	57.5	10.8	4.2	18.3

25) BQ22 マネジメント課題への対応状況【SA、n=3000】

① ([業務管理]部下の業務の進捗管理(部下の時間の使い方の管理など)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できないない	対応できない（できない）	対応を行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	5.5	22.3	53.5	11.3	2.8	4.8
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	6.7	27.1	49.5	10.1	3.4	3.2
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	6.4	28.3	46.2	15.2	2.7	1.2
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	5.7	20.0	54.3	14.3	1.4	4.3
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	7.3	27.0	49.7	9.3	1.3	5.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	7.4	28.6	44.2	15.0	2.8	2.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.9	34.3	42.9	11.9	2.6	1.4
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	8.3	23.3	45.0	15.8	2.5	5.0

② ([業務管理]意思決定のスピードの維持・向上)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できないない	対応できない（できない）	対応を行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	6.3	23.3	54.0	9.3	2.8	4.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	6.2	24.9	52.5	12.9	1.5	1.9
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	6.0	31.2	50.3	10.4	1.6	0.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	22.9	60.0	8.6	2.9	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	5.7	25.3	53.7	9.7	1.0	4.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	6.2	30.6	45.6	13.0	2.6	2.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.9	34.1	44.0	11.9	2.1	1.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	10.0	23.3	45.0	11.7	7.5	2.5

③ ([リスク管理]業務のリスク管理(業務指示や指導のタイムラグ、有事発生時の対応)

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	6.3	23.3	53.8	9.5	2.8	4.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	6.0	22.2	54.2	12.9	2.4	2.4
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	6.0	26.7	50.8	14.0	1.4	1.1
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	5.7	18.6	55.7	15.7	1.4	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	6.0	24.7	55.0	8.7	1.3	4.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	5.2	26.4	49.2	14.6	2.0	2.6
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.2	30.2	48.6	11.7	2.1	1.2
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	8.3	20.8	50.0	15.0	2.5	3.3

④ ([労務管理]部下の勤怠管理、健康状態の把握)

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	7.5	23.5	54.0	8.3	2.5	4.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	5.6	26.0	48.6	15.1	3.2	1.5
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	6.7	29.2	47.4	14.5	1.4	0.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	20.0	55.7	12.9	4.3	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	8.3	28.7	50.3	7.7	0.7	4.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	8.8	24.8	47.2	15.6	1.8	1.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	9.1	30.7	42.6	13.3	3.8	0.5
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	10.0	20.0	45.8	14.2	2.5	7.5

⑤ ([育成]部下の人材育成・モチベーションづけ)

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	4.5	19.5	56.3	12.8	2.8	4.3
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.7	20.4	51.4	20.0	2.8	1.7
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.7	23.5	50.6	17.5	1.9	0.7
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	7.1	14.3	58.6	17.1	0.0	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	5.3	24.0	55.7	9.7	1.0	4.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	5.4	21.4	50.4	17.0	3.6	2.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	5.5	27.1	45.9	17.8	3.1	0.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	5.0	24.2	50.0	13.3	4.2	3.3

⑥ ([評価]個人の業績の評価)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない（できない）	対応を行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	6.0	23.8	55.8	8.3	2.8	3.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.7	26.0	51.2	13.5	2.8	2.8
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	6.0	27.4	50.4	14.2	1.4	0.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	8.6	11.4	62.9	10.0	4.3	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	7.7	24.7	52.3	8.7	2.7	4.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	5.8	26.8	48.8	13.0	3.4	2.2
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.7	32.4	46.6	11.0	2.1	1.2
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	7.5	24.2	46.7	11.7	7.5	2.5

⑦ ([コミュニケーション]上司と部下のコミュニケーション)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない（できない）	対応を行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	6.3	21.8	56.5	9.0	3.0	3.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.7	24.7	48.0	17.4	3.0	2.2
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	6.0	26.4	47.6	16.5	3.2	0.4
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	7.1	20.0	52.9	12.9	4.3	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	7.0	25.7	54.0	7.7	1.3	4.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	6.2	28.0	44.6	14.4	4.8	2.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	5.7	31.9	44.3	14.3	3.1	0.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	9.2	17.5	50.8	16.7	2.5	3.3

⑧ ([コミュニケーション]部下同士、部署内のコミュニケーション、情報共有)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない（できない）	対応を行っていない
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	5.5	23.0	55.5	9.0	3.5	3.5
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.2	24.7	49.2	18.1	2.6	2.2
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.8	29.0	46.5	16.8	2.5	0.4
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	5.7	14.3	57.1	17.1	2.9	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	6.0	26.0	53.7	7.7	2.0	4.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	5.4	24.8	48.6	15.6	4.2	1.4
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	6.2	28.6	47.6	13.8	2.9	0.9
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	7.5	21.7	38.3	24.2	5.0	3.3

⑨ ([コミュニケーション]チームの一体感の醸成)

単位:%

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	5.5	17.0	58.5	12.5	2.5	4.0
事業部門×[コロナ禍]はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.4	19.4	53.1	18.9	3.0	2.2
事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.6	23.0	49.4	19.6	2.7	0.7
事業部門×[コロナ禍]はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	20.0	61.4	10.0	1.4	2.9
非事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	6.0	21.7	55.7	10.0	2.0	4.7
非事業部門×[コロナ禍]はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	5.8	23.8	48.8	16.8	3.2	1.6
非事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	4.5	24.0	47.4	18.8	4.0	1.4
非事業部門×[コロナ禍]はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	8.3	18.3	45.0	18.3	5.0	5.0

⑩ ([コミュニケーション]他部署との情報共有、連携)

単位:%

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	5.0	17.0	59.0	11.0	3.8	4.3
事業部門×[コロナ禍]はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.9	19.8	52.7	17.4	3.9	2.4
事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	4.2	24.4	51.2	16.6	3.0	0.5
事業部門×[コロナ禍]はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	5.7	14.3	58.6	14.3	4.3	2.9
非事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	6.0	23.0	54.0	10.0	3.0	4.0
非事業部門×[コロナ禍]はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.8	23.6	49.4	16.6	4.0	1.6
非事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	4.5	26.2	47.2	17.4	3.8	0.9
非事業部門×[コロナ禍]はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	6.7	22.5	44.2	19.2	4.2	3.3

⑪ ([コミュニケーション]業務の性質によるテレワークの可否等での部署内の不公平感、疎外感)

単位:%

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	5.5	12.5	62.0	8.3	3.0	8.8
事業部門×[コロナ禍]はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	4.3	16.6	54.6	16.3	5.2	3.0
事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	5.7	20.5	55.6	14.2	2.5	1.6
事業部門×[コロナ禍]はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	4.3	14.3	65.7	12.9	0.0	2.9
非事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	5.7	16.7	57.3	8.0	2.3	10.0
非事業部門×[コロナ禍]はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.8	19.6	53.8	16.4	2.4	3.0
非事業部門×[コロナ禍]も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	5.2	21.7	55.0	12.2	3.4	2.4
非事業部門×[コロナ禍]はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	6.7	16.7	53.3	14.2	3.3	5.8

26) BQ23 課題解決の取組(①実施している取組または行う予定の取組、②効果的だった取組)【MA、n=3000】

① (実施している取組または行う予定の取組)

	n	1 o n 1 ミ ー テ イ ン グ の 実 施	ン 部 の 下 場 同 士 の 設 定 コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	の 1 日 ミ ー 又 は イ ン 週 間 の 単 位 例 で 開 催 ー ム	設 業 務 内 で 雜 談 の 時 間 ・ 場 所 を	（ ソ ミ フ ト ） の 導 入 シ ョ ン ツ ー ル	（ ソ ミ フ ト ） の 導 入 シ ョ ン ツ ー ル	定 期 的 に 全 員 出 社 す る 日 の 設	人 事 評 価 の 仕 組 み の 見 直 し	テ レ ワ ー ク 対 象 者 の 拡 大	オ ン ラ イ ン 会 議 用 の 機 器 等 の	そ の 他	特 に な し	単位: %	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	23.3	18.3	19.5	10.5	6.0	4.0	8.3	3.0	8.3	0.3	51.0			
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	33.8	23.2	31.8	20.9	14.8	15.1	11.8	11.8	17.2	0.0	27.5			
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	43.7	25.0	40.5	20.5	31.3	18.8	12.7	22.8	26.5	0.4	16.8			
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	25.7	20.0	20.0	8.6	20.0	12.9	8.6	14.3	10.0	0.0	45.7			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	22.3	14.7	15.0	11.0	11.3	4.7	8.3	4.0	10.0	0.0	55.0			
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	33.2	23.8	27.8	17.4	18.2	17.6	11.0	11.0	24.0	0.0	23.8			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	41.2	26.6	34.1	16.0	28.8	18.8	13.1	21.9	27.1	0.3	19.7			
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	30.8	19.2	20.0	17.5	24.2	10.0	10.0	10.8	15.0	0.0	33.3			

② (効果的だった取組)

	n	1 o n 1 ミ ー テ イ ン グ の 実 施	ン 部 の 下 場 同 士 の 設 定 コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	の 1 日 ミ ー 又 は イ ン 週 間 の 単 位 例 で 開 催 ー ム	設 業 務 内 で 雜 談 の 時 間 ・ 場 所 を	（ ソ ミ フ ト ） の 導 入 シ ョ ン ツ ー ル	（ ソ ミ フ ト ） の 導 入 シ ョ ン ツ ー ル	定 期 的 に 全 員 出 社 す る 日 の 設	人 事 評 価 の 仕 組 み の 見 直 し	テ レ ワ ー ク 対 象 者 の 拡 大	オ ン ラ イ ン 会 議 用 の 機 器 等 の	そ の 他	特 に な し	単位: %	
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	16.5	12.5	13.8	4.8	4.0	2.8	4.0	1.3	5.0	0.3	55.0			
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	21.7	12.9	20.6	13.8	8.4	9.9	5.6	5.4	10.5	0.0	30.3			
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	28.3	12.4	25.7	12.7	21.4	11.2	5.1	11.3	18.9	0.4	21.6			
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	21.4	14.3	8.6	4.3	10.0	8.6	1.4	11.4	5.7	0.0	48.6			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	14.0	8.0	9.0	5.7	6.7	2.0	3.0	1.7	7.7	0.0	59.7			
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	21.8	14.0	19.0	10.2	12.2	9.8	4.8	4.8	14.0	0.0	29.2			
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	27.4	15.9	20.2	7.1	19.1	12.1	5.3	12.4	19.7	0.3	25.7			
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	23.3	9.2	12.5	6.7	18.3	3.3	3.3	3.3	9.2	0.0	35.0			

27) BQ24 管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントのアウトプットに対しての自己評価(①2020年1月頃まで、②2021年11月)【SA、n=3000】

① (2020年1月頃まで × 組織の生産性)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	17.3	65.0	11.5	2.8	1.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.9	20.0	58.9	12.9	2.8	1.5
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	3.5	21.2	60.9	10.4	2.5	1.4
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	15.7	62.9	12.9	4.3	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.0	14.7	68.0	9.7	3.3	2.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.0	16.8	59.0	14.2	3.2	2.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.4	22.4	60.3	10.7	2.4	1.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	15.8	65.8	9.2	3.3	2.5

② (2020年1月頃まで × 組織の創造性)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	14.0	65.5	13.0	4.0	1.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.7	15.7	64.7	13.8	2.6	1.5
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.5	18.6	58.4	16.3	2.8	1.4
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	12.9	75.7	7.1	0.0	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.3	12.7	68.3	12.0	3.3	2.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.8	15.2	61.2	16.0	3.0	2.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.2	16.9	64.7	12.1	3.4	1.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	12.5	62.5	14.2	5.0	2.5

③ (2020年1月頃まで × 組織の士気)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	17.8	62.3	11.8	4.8	1.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.9	21.5	59.6	14.0	1.5	1.5
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	1.9	20.7	62.1	11.2	2.7	1.4
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	14.3	64.3	15.7	1.4	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	16.3	67.7	9.3	2.7	2.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.8	16.2	60.4	14.0	3.8	2.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.8	20.7	60.5	11.2	3.1	1.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	15.0	61.7	12.5	5.8	2.5

④ (2020年1月頃まで × 組織の一体感)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.3	16.8	64.5	10.0	4.5	1.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.4	21.5	57.8	12.9	2.8	1.5
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.3	24.2	53.6	14.9	3.5	1.4
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	11.4	75.7	5.7	4.3	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	2.7	19.3	60.7	11.7	3.3	2.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.2	19.2	51.8	17.8	5.2	2.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.9	23.3	54.5	13.4	4.1	1.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	15.8	60.0	15.0	4.2	2.5

⑤ (2020年1月頃まで × 人材の成長曲線)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.8	12.3	68.3	12.0	3.8	1.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	3.0	14.6	62.8	13.5	4.5	1.5
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.3	17.9	62.8	12.7	2.8	1.4
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	8.6	64.3	20.0	2.9	2.9
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	14.0	67.3	9.3	5.3	2.3
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.4	14.0	61.0	15.8	4.0	2.8
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.0	19.3	62.8	11.7	3.4	1.7
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	10.8	63.3	15.8	4.2	2.5

⑥ (2021年11月 × 組織の生産性)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.3	15.3	65.0	13.3	3.3	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.4	16.1	59.4	17.6	4.5	0.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.8	21.4	56.3	17.3	2.1	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	14.3	70.0	11.4	4.3	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.3	15.0	69.0	11.0	3.7	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.2	16.8	58.8	15.6	5.6	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.4	23.6	56.6	14.7	3.8	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	17.5	61.7	10.0	7.5	0.0

⑦ (2021年11月 × 組織の創造性)

単位:%

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.3	11.3	66.5	15.3	3.8	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.1	16.1	61.1	18.5	3.2	0.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.7	17.3	59.3	17.9	2.8	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	8.6	70.0	18.6	2.9	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	0.7	14.0	71.3	9.7	4.3	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	1.8	16.4	61.2	17.0	3.6	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.7	18.1	62.2	14.0	4.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	10.8	65.0	14.2	7.5	0.0

⑧ (2021年11月 × 組織の士気)

単位:%

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.3	14.3	63.5	15.5	3.5	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	1.9	17.2	61.5	16.6	2.8	0.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.1	18.6	58.6	17.7	3.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	2.9	11.4	64.3	18.6	2.9	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.0	17.0	67.3	10.0	4.7	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	2.4	18.0	59.2	16.6	3.8	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	2.1	18.4	58.6	17.2	3.6	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	2.5	12.5	61.7	17.5	5.8	0.0

⑨ (2021年11月 × 組織の一体感)

単位:%

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	3.5	15.8	63.8	13.5	3.5	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.6	18.3	58.3	16.8	4.1	0.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	2.7	18.4	53.1	20.7	5.1	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	0.0	14.3	64.3	17.1	4.3	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	21.3	61.0	12.0	4.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	4.0	18.6	53.6	18.4	5.4	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.7	19.3	52.4	21.6	5.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	3.3	10.0	59.2	22.5	5.0	0.0

⑩（2021年11月 × 人材の成長曲線）

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なにか口つかつた前は管理職では
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	400	2.5	12.5	69.8	12.3	3.0	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	465	2.6	12.7	66.2	14.2	4.3	0.0
事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	565	1.8	16.6	62.1	16.8	2.7	0.0
事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	70	1.4	8.6	70.0	17.1	2.9	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない	300	1.7	14.0	68.7	9.7	6.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない	500	3.0	14.2	65.2	13.6	4.0	0.0
非事業部門×【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている	580	1.9	15.3	62.1	16.0	4.7	0.0
非事業部門×【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている	120	1.7	10.8	67.5	16.7	3.3	0.0

28) BQ25 理想的な出社ルール(①あなたが管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントの観点からの理想的、最適と思われる出社ルール、②あなた個人にとっての理想的な出社ルール)【SA、n=3000】

① (あなたが管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントの観点からの理想的、最適と思われる出社ルール)

② (あなた個人にとっての理想的な出社ルール)

(2) テレワーク 4 類型×企業規模

1) 属性

a. SC2 現在の勤務先の業種【SA、n=3000】

	n	業 鉱 業 、 探 石 業 、 砂 利 採 取	建 設 業	製 造 業	道 電 業 、 ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水	情 報 通 信 業	運 輸 業 、 郵 便 業	卸 売 業 、 小 売 業	金 融 業 、 保 険 業	不 動 産 業 、 物 品 貯 蔵 業	サ イ ビ ス 業 、 專 門 ・ 技 術	宿 泊 業 、 飲 食 サ ー ビ ス 業	樂 業 、 生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 、 娛	教 育 、 學 習 支 援 業	医 療 、 福 祉	複 合 サ ー ビ ス 事 業	れ サ ー ビ ス の （ 他 に 分 類 さ
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	0.3	10.9	24.3	0.3	5.4	3.7	12.9	3.7	3.7	2.0	2.9	1.1	2.6	14.9	0.9	10.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	0.0	4.9	34.0	1.7	4.3	7.1	10.9	10.6	0.9	0.3	3.4	2.0	2.6	7.4	2.3	7.7
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	0.9	9.3	24.7	1.8	8.4	4.7	12.4	5.6	5.1	4.9	1.6	1.8	3.8	3.8	1.6	9.8
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	0.4	8.9	35.5	3.3	5.6	6.8	8.3	11.8	2.9	1.0	1.9	1.7	2.1	2.1	0.8	6.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	0.3	6.7	19.4	2.0	18.7	2.8	13.5	5.2	5.9	4.9	1.8	1.3	1.1	2.1	0.7	13.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	0.0	5.5	39.0	2.3	16.2	4.1	8.7	9.0	1.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1.7	0.9	6.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	10.5	20.9	0.0	10.5	5.8	12.8	2.3	3.5	1.2	1.2	3.5	5.8	10.5	2.3	9.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	0.0	5.8	33.7	4.8	15.4	4.8	4.8	14.4	1.0	1.0	0.0	1.9	1.0	1.9	1.9	7.7

b. SC3 勤務先の従業員数(正社員)【SA、n=3000】

	n	5 人 未 満	5 人	3 人	5 人	1 人	3 人	5 人	9 人	5 人 以 上
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.0	25.1	15.7	21.1	36.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.6	19.7	33.1	26.6
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.3	14.9	12.4	23.1	48.2	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.9	21.6	35.3	26.2
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.5	17.3	11.4	20.7	49.2	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	13.0	34.1	45.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	23.3	12.8	27.9	34.9	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	19.2	18.3	25.0	37.5

c. SC4 現在の勤務先での職位・地位に最も近いもの【SA、n=3000】

		役員	～部長級 は同等処遇)	～次長級 は同等処遇)	～部長級 は同等処遇)	～課長級 は同等処遇)	～課長代理級 は同等処遇)
n							
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	6.6	30.9	11.4	45.1	6.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	0.3	19.4	14.0	59.4	6.9	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	6.4	30.4	12.4	42.7	8.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	1.2	19.8	11.7	60.0	7.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.2	36.2	11.2	42.3	6.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	0.0	27.5	8.9	57.6	6.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	5.8	34.9	12.8	40.7	5.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.9	20.2	16.3	51.0	10.6	

d. SC7 現在の勤務先での所属部門・従事業務(事業部門)【SA、n=1500】

		生産	販売	支援	上記以外	
n		製造～自社する商品～商材を生	営業～販売～マーケティング～等	部門やサービス～店舗に来た顧客～に接客～		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	26.5	38.5	13.5	4.0	17.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	200	26.0	32.5	17.0	4.0	20.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	200	15.0	60.5	5.5	3.5	15.5
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	265	15.8	55.1	7.9	4.2	17.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	300	20.7	46.7	7.3	4.0	21.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	265	17.7	47.9	2.3	5.7	26.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	50	20.0	32.0	8.0	2.0	38.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	20	20.0	25.0	10.0	5.0	40.0

e. SC8 現在の勤務先での所属部門・従事業務(非事業部門)【SA、n=1500】

		経営企画	財務経理	法務・特許・知財	人事労務	総務・庶務	広報	研究開発	社内ヘルプデスク等システム	上記以外の事務集中部門	その他
n											
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	150	15.3	17.3	0.0	8.0	23.3	0.7	3.3	7.3	3.3	21.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	150	4.7	11.3	2.7	8.7	16.7	0.7	16.7	10.0	10.7	18.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	250	7.6	13.6	2.8	15.2	19.6	0.8	13.2	9.2	4.8	13.2
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	250	12.0	7.2	3.2	15.6	13.2	2.8	16.4	9.2	8.4	12.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	314	11.8	22.3	3.5	10.8	12.1	1.3	11.5	12.4	6.4	8.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	266	10.5	9.0	3.8	16.2	10.5	1.5	22.2	9.4	7.9	9.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	36	11.1	11.1	2.8	19.4	25.0	0.0	2.8	2.8	8.3	16.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	84	3.6	10.7	4.8	11.9	10.7	6.0	13.1	10.7	14.3	14.3

f. SC10 所属部署で働いている人数(正社員のみ)【SA、n=3000】

	n	5人未満	5人以上10人未満	10人以上15人未満	15人以上20人未満	20人以上
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	30.9	29.7	14.6	8.6	16.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	12.9	18.6	12.9	7.7	48.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	26.7	34.4	18.0	6.4	14.4
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	8.2	21.9	17.5	14.4	38.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	27.4	34.0	14.5	8.3	15.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	7.5	16.2	13.6	10.7	52.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	24.4	32.6	17.4	3.5	22.1
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	13.5	10.6	6.7	12.5	56.7

g. SC11 現在の勤務先での勤続年数【SA、n=3000】

	n	半年未満	半年以上1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上20年未満	20年以上30年未満	30年以上
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	0.0	0.0	6.9	8.9	16.6	29.4	23.7	14.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	0.0	0.0	5.7	3.4	10.3	22.6	32.9	25.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	0.0	0.0	10.7	10.4	16.7	24.4	25.6	12.2
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	0.0	0.0	3.1	5.6	8.7	21.9	31.7	28.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	0.0	0.0	9.3	11.4	16.9	30.3	22.3	9.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	0.0	0.0	6.8	4.9	12.1	21.7	29.8	24.9
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	0.0	5.8	11.6	11.6	31.4	20.9	18.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	0.0	0.0	6.7	1.9	6.7	21.2	34.6	28.8

h. SC12 課長代理以上の職責にある通算勤続年数【SA、n=3000】

	n	半年未満	半年以上1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上20年未満	20年以上30年未満	30年以上
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	2.9	17.4	17.4	30.0	21.1	8.3	1.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	0.9	3.4	17.4	12.6	28.6	28.6	7.1	1.4
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.8	6.9	19.8	19.1	24.2	22.4	5.1	0.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	0.2	3.7	13.8	18.4	22.9	31.3	8.0	1.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.0	5.4	20.7	20.0	27.0	21.0	3.9	1.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	0.8	3.4	17.7	16.6	25.6	28.6	6.0	1.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	2.3	2.3	19.8	19.8	20.9	30.2	3.5	1.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.0	1.9	17.3	23.1	24.0	18.3	7.7	6.7

i. SC13 性別【SA、n=3000】

単位: %

	n	男性	女性	その他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	87.1	12.9	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	89.7	10.3	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	88.0	11.1	0.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	92.2	7.4	0.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	91.9	8.0	0.2
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	86.1	13.9	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	89.5	10.5	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	85.6	11.5	2.9

j. SC15 現在の居住地【SA、n=3000】

	単位: %																									
n	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県			
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	5.4	0.9	0.6	1.7	0.9	1.1	0.6	1.4	1.1	0.6	6.0	7.1	11.1	8.6	1.4	0.6	0.9	0.6	0.9	1.7	2.3	1.7	6.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.6	0.6	0.3	1.1	0.0	0.3	1.1	0.9	0.6	1.7	7.1	3.4	15.1	11.1	1.7	0.9	1.4	0.3	1.1	1.7	1.4	3.1	4.9		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下	450	5.3	0.7	0.4	2.2	1.1	0.2	1.1	1.8	1.3	1.1	6.0	5.3	17.6	8.7	1.8	0.7	0.7	0.7	0.2	1.1	0.9	1.1	7.3		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	515	2.5	0.4	0.4	0.4	0.8	0.4	1.4	1.2	1.2	1.0	7.6	6.6	24.5	12.2	0.8	1.0	0.2	0.4	0.2	0.0	1.7	1.2	6.4		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	2.8	0.3	0.0	1.5	0.0	0.3	0.5	1.3	0.8	1.0	9.9	9.9	26.7	15.0	0.5	0.3	0.2	0.0	0.2	1.3	0.8	1.5	4.2		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	1.1	0.2	0.0	1.1	0.0	0.0	0.2	1.3	0.9	0.2	5.1	8.5	31.5	17.5	0.8	0.4	0.4	0.2	0.2	0.4	0.9	1.5	4.9		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	7.0	1.2	1.2	1.2	1.2	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	5.8	3.5	10.5	15.1	1.2	0.0	1.2	0.0	0.0	3.5	4.7	2.3	5.8		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.9	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	9.6	9.6	24.0	12.5	0.0	1.9	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	7.7		

	単位: %																									
n	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山县	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	1.4	3.4	8.0	4.6	1.1	0.9	1.1	0.6	0.9	1.7	0.3	0.3	0.0	2.6	0.3	3.4	0.3	1.1	1.4	0.3	0.3	0.9	0.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.4	1.7	2.3	8.3	5.1	1.7	1.4	0.9	0.3	1.1	3.1	1.1	0.3	0.6	0.3	0.0	2.9	0.3	0.6	1.1	0.3	0.0	0.0	0.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下	450	1.1	0.4	2.4	10.7	4.2	1.1	0.0	0.4	0.0	0.7	2.2	0.4	0.2	0.7	0.4	0.0	4.7	0.4	0.0	0.0	0.2	0.7	1.1	0.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	515	0.4	0.8	1.9	9.7	5.0	1.2	0.4	0.0	0.2	0.6	1.6	0.8	0.0	0.0	0.6	0.0	1.9	0.0	0.4	1.0	0.4	0.0	0.2	0.8	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	0.3	0.8	1.3	7.8	3.9	1.1	0.3	0.0	0.2	0.0	0.3	0.2	0.2	0.2	0.8	0.3	2.1	0.0	0.2	0.3	0.0	0.0	0.5	0.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	0.9	0.4	1.7	8.7	6.0	1.1	0.0	0.0	0.0	0.8	0.4	0.0	0.2	0.4	0.6	0.0	1.3	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	2.3	0.0	3.5	8.1	7.0	1.2	0.0	0.0	0.0	2.3	2.3	0.0	0.0	1.2	1.2	0.0	0.0	1.2	0.0	0.0	1.2	0.0	0.0	1.2	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	0.0	0.0	1.0	7.7	3.8	4.8	1.9	0.0	1.0	0.0	0.0	1.9	0.0	1.0	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	

k. SC16 現在同居している方【MA、n=3000】

	n	(一 居 人 家 暮 ら し い こ な い)	ナ ー 配 偶 者 ・ 恋 人 ・ パ ー ト	(一 な 8 歳 の 以 子 上 供)	(一 な 7 歳 の 以 子 上 供)	(一 な 6 歳 の 以 子 下 供)	あ な た の 両 親	ナ ー 配 偶 者 ・ 恋 人 ・ パ ー ト	あ な た の 祖 父 母	ナ ー 配 偶 者 ・ 恋 人 ・ パ ー ト	あ な た の 兄 弟 姉 妹	ナ ー 配 偶 者 ・ 恋 人 ・ パ ー ト	そ の 他	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	14.9	75.7	26.3	25.4	8.3	13.7	2.9	0.3	0.3	2.3	0.9	1.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	13.1	79.4	29.4	23.4	10.6	11.4	1.1	0.6	0.6	0.9	0.0	0.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	11.3	76.0	31.3	28.0	8.0	12.0	4.0	0.9	0.0	1.6	0.7	0.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	12.4	80.4	32.0	30.1	8.7	9.1	2.1	0.4	0.0	1.4	0.4	0.8	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	15.3	72.1	27.4	28.7	8.0	12.4	4.1	0.0	0.0	1.3	0.2	0.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	14.5	77.0	27.1	33.0	9.4	9.6	2.6	0.4	0.4	0.8	0.2	0.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	12.8	73.3	20.9	31.4	7.0	15.1	0.0	2.3	1.2	3.5	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	16.3	75.0	30.8	30.8	7.7	10.6	2.9	0.0	1.9	1.0	0.0	1.0	

2) BQ1_1 勤め先(部署)における出社の状況について、出社の有無(2020年1月頃まで)
【SA、n=3000】

	n	出社あり	出社なし	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	99.1	0.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	98.6	1.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	96.4	3.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	97.9	2.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	95.0	5.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	94.5	5.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	94.2	5.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	86.5	13.5	

3) BQ1_3 勤め先(部署)における出社のルール(①2020年4・5月、②2021年11月)[MA, n=3000]

① (2020年4・5月)

単位:9 くそ だの さ他 い※ 。具 体 的 に お 答 え											
		限ワ基 調出本 調整を や日行 在出宅社 勤務する は(最テ 低レ	間差 可テ 等に設 て、月さ れ、1月 時出短 在社勤 務する が、の、 時時	限 が能 て、定 し、レ にす 月さ れ、ク てや る、レ 日い る、 「勤 例の 、日が 週数選 2制選	可テ 能レ し、だ だが、 け、ク 輪や 決番 定制 在宅 宅勤 務等 の等 全制 員等						
n											
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	86.9	4.6	1.1	1.4	1.1	0.9	0.6	0.3	2.9	2.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	84.9	6.6	2.0	1.4	2.0	2.3	0.0	1.7	1.1	0.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	37.1	15.6	14.4	10.7	16.9	8.9	2.7	4.4	8.4	0.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	36.1	16.1	14.8	11.7	13.6	10.3	4.9	5.0	9.3	1.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	23.3	11.1	11.6	9.1	16.0	9.4	3.9	9.4	22.0	0.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	18.3	8.1	13.4	7.2	17.1	11.7	5.1	10.2	29.2	0.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	62.8	7.0	2.3	1.2	7.0	2.3	1.2	7.0	9.3	0.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	52.9	8.7	7.7	1.9	3.8	4.8	0.0	4.8	21.2	1.1

② (2021年11月)

4) BQ2 勤め先(部署)における、働く環境や制度について(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【MA、n=3000】

① (2020年1月頃まで)

	n	るがにテ導出レ社へ全員が対部員勤務在象が勤して路され等の事で制策度	がにテ導出レ社へ全員が対部員勤務在象が勤して路され等の事で制策度	がにテ導出レ社へ全員が対部員勤務在象が勤して路され等の事で制策度	導フリーサクスイタム制度が	きるオンライン会議を使用で	が電子なれて決裁りシス捺印ムのが必要入	モバイル個人用端末の電話スマートフォンのタブレット	てん・個人用端末の電話スマートフォンのタブレット	は勤怠管理が導入されたま	ツールが導入されたま	がスケジュー	勤転は勤原制度廢止あつたがった、	あてはまるものはない	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	13.1	3.1	1.7	6.9	2.6	13.4	0.9	6.6	13.1	7.4	5.1	8.9	0.0	54.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	19.1	5.1	4.6	18.3	0.3	24.0	6.0	14.6	17.4	20.0	9.7	12.6	0.0	35.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	19.3	13.6	6.4	16.0	3.3	21.1	4.7	15.3	20.9	18.7	10.7	16.7	0.0	22.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	27.6	13.4	11.7	26.6	4.9	28.2	13.8	22.9	23.7	29.3	14.2	22.5	0.0	14.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	26.9	13.0	9.0	27.4	8.1	29.5	9.9	26.1	29.3	27.4	20.2	28.7	0.0	13.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	32.2	19.2	19.8	50.7	12.8	43.9	20.3	42.4	44.1	44.3	34.5	40.5	0.0	5.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	16.3	7.0	4.7	14.0	2.3	16.3	3.5	14.0	12.8	8.1	8.1	11.6	0.0	41.9
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	27.9	14.4	11.5	29.8	7.7	32.7	4.8	21.2	22.1	25.0	14.4	18.3	0.0	18.3

② (2020年4・5月)

	n	るがにテ導出レ社へ全員が対部員勤務在象が勤して路され等の事で制策度	がにテ導出レ社へ全員が対部員勤務在象が勤して路され等の事で制策度	がにテ導出レ社へ全員が対部員勤務在象が勤して路され等の事で制策度	導フリーサクスイタム制度が	きるオンライン会議を使用で	が電子なれて決裁りシス捺印ムのが必要入	モバイル個人用端末の電話スマートフォンのタブレット	てん・個人用端末の電話スマートフォンのタブレット	は勤怠管理が導入されたま	ツールが導入されたま	がスケジュー	勤転は勤原制度廢止あつたがった、	あてはまるものはない	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	12.9	4.3	2.9	7.7	1.1	20.3	0.9	6.9	13.1	7.7	5.4	9.1	0.0	50.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	22.6	11.7	5.7	18.0	1.4	34.0	8.3	14.6	17.4	20.6	11.4	14.0	0.6	29.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	29.1	23.3	11.8	15.1	4.2	37.3	8.0	17.6	22.2	19.3	14.2	18.0	1.6	14.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	35.9	25.6	15.1	26.4	5.4	41.9	15.0	26.2	24.9	29.3	16.1	22.5	0.4	10.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	44.8	26.5	9.8	27.7	9.6	49.2	14.0	31.4	31.6	30.5	27.4	32.4	0.5	5.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	49.3	31.6	16.8	48.0	15.3	61.6	28.6	48.0	45.8	46.9	40.9	42.0	0.8	3.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	19.8	15.1	4.7	11.6	1.2	23.3	5.8	16.3	15.1	9.3	9.3	12.8	0.0	40.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	28.8	25.0	9.6	29.8	8.7	45.2	8.7	26.0	25.0	26.9	21.2	21.2	1.9	16.3

③ (2021年11月)

単位: %

	n	るがにテ 導出入社 員も、 社にや 員勤在 対務宅 象が勤 て務さ れる事 て制業 い度所	がにテ 導出入社 員も、 社にや 員勤在 対務宅 象が勤 て務さ れる事 て制業 い度所	部がにテ 導出入社 員も、 社にや 員勤在 対務宅 象が勤 て務さ れる事 て制業 い度所	導入 フレッ クス タイム 制度が	クヒ ～自 りの 社員 ～を 持た ない 人専 用の ～人	き る オンライン 会議を 使用で	がさ なれ て決 まり の導 入必 要入	モバ イル 配ル プリシ ンス 捺印 ムの が導 入必 要入	トモ バイ 配ル プリシ ンス 捺印 ムの が導 入必 要入	てん 個人用 携帯電 話スマ ートフ オ	るは 勤ア ブリ 理が のシ ステ ムま いた	ツー ルが 導入 セシ ンジ ニケ ー（ ショ ン）	がス ケジ でユ キル 共有ア プリ	動転 は勤 原制 度廃 止あ につ なが た、 転	あ ては まる もの はない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	12.9	4.3	2.6	7.1	1.4	23.7	2.0	7.7	14.3	8.3	5.7	9.7	0.3	48.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	23.7	10.0	4.9	18.0	1.7	38.0	8.9	15.7	18.0	21.4	11.1	14.0	0.6	28.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下	450	26.9	13.1	11.1	15.3	5.1	41.3	9.3	19.6	24.4	20.9	15.1	20.2	0.9	16.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	515	33.8	19.2	13.2	26.8	6.8	46.2	18.4	28.0	26.2	30.7	19.4	24.1	1.0	10.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	47.2	27.5	11.7	26.9	11.7	53.1	18.9	33.6	34.2	32.2	29.6	33.6	0.3	5.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	51.2	30.7	16.2	49.2	20.9	64.2	35.2	49.3	46.7	47.3	43.1	42.4	1.7	3.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	25.6	10.5	2.3	11.6	2.3	25.6	8.1	17.4	17.4	11.6	10.5	12.8	0.0	40.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	32.7	24.0	9.6	27.9	12.5	46.2	15.4	28.8	26.9	29.8	25.0	22.1	1.0	17.3	

5) BQ3 テレワークや在宅勤務等の実施状況や利用頻度(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=2300】

① (2020年1月頃まで)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に1～3日	きをつかつて「たきな／＼在宅勤務で等	テレワークや在宅勤務等を実施する環境で、それが在宅勤務等としている場合
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	19.1	6.0	6.2	6.2	5.1	7.6	34.0	15.8
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	22.7	4.9	6.6	6.4	6.0	8.2	29.3	15.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	14.7	5.4	8.3	8.5	7.7	6.8	34.7	14.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	13.4	6.2	6.4	10.2	8.3	11.1	26.0	18.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	20.9	0.0	4.7	4.7	4.7	9.3	34.9	20.9
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	22.1	4.8	4.8	5.8	1.9	7.7	25.0	27.9

② (2020年4・5月)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に1～3日	きをつかつて「たきな／＼在宅勤務で等	テレワークや在宅勤務等を実施する環境で、それが在宅勤務等としている場合
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	18.9	10.4	14.2	20.7	13.1	22.7	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	21.2	10.3	15.1	18.8	11.7	22.9	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	24.3	13.2	18.1	17.1	11.6	15.8	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	28.1	17.9	17.1	18.8	9.4	8.7	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	27.9	3.5	5.8	4.7	8.1	7.0	24.4	18.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	29.8	13.5	7.7	5.8	9.6	4.8	9.6	19.2

③ (2021年11月)

	n	週5日程度以上	週4日程度	週3日程度	週2日程度	週1日程度	月に1～3日	さをつかつて「たきな／＼在宅勤務で等	テレワークや在宅勤務等を実施する環境で、それが在宅勤務等としている場合
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	20.9	3.8	3.8	2.9	5.1	10.9	21.1	31.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	21.0	3.1	3.3	3.5	6.2	14.6	17.1	31.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	18.2	11.4	16.4	19.7	16.4	17.8	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	14.7	17.1	17.7	20.5	17.9	12.1	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	31.4	7.0	4.7	5.8	9.3	41.9	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	30.8	12.5	8.7	9.6	14.4	24.0	0.0	0.0

6) BQ4 テレワークや在宅勤務の活用状況(①2020年4・5月、②2021年11月)【SA、①n=2110、②n=1335】

① (2020年4・5月)

	n	終日の業務	務数時間から半日程度の業	くメールの業務資料確認などご	その他	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	71.8	17.3	10.4	0.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	80.0	13.4	6.2	0.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	80.0	11.6	8.0	0.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	88.5	7.7	3.6	0.2	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	

② (2021年11月)

	n	終日の業務	務数時間から半日程度の業	くメールの業務資料確認などご	その他	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	81.1	13.2	5.2	0.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	85.9	11.5	2.6	0.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	72.1	16.3	9.3	2.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	88.5	7.7	3.8	0.0	

7) BQ5 テレワークや在宅勤務等を行っていない(いなかった)理由(①2020年4・5月、②2021年11月)【MA、①n=890、②n=1665】

① (2020年4・5月)

	n	勤業等が導入下さいやな在宅	の対象しわく等にテレワーク等によ	づ勤会社の利や用在し宅	極の利や用在し宅	所の利や用在し宅	で行いづらいや用在し宅	分のテでたれなめのークやT在環境勤務十等	が情報難セしキユリティの確保	るにコなミユニケーとシヨンして不	いク環境や宅にあ勤務してがテしレワ	自宅等で宅にあ勤務してがテしレワ	をしレワ	その他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	65.1	8.6	3.7	2.3	11.4	3.1	5.1	2.3	2.9	9.7	1.1		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	38.0	23.4	6.6	3.4	22.0	5.4	6.0	5.1	4.3	15.4	0.6		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	38.4	7.0	3.5	8.1	15.1	3.5	10.5	4.7	2.3	10.5	5.8		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	21.2	7.7	5.8	11.5	21.2	12.5	12.5	13.5	7.7	20.2	2.9		

② (2021年11月)

	n	勤業等が導入下さいやな在宅	の対象しわく等にテレワーク等によ	づ勤会社の利や用在し宅	極の利や用在し宅	所の利や用在し宅	で行いづらいや用在し宅	分のテでたれなめのークやT在環境勤務十等	が情報難セしキユリティの確保	るにコなミユニケーとシヨンして不	いク環境や宅にあ勤務してがテしレワ	自宅等で宅にあ勤務してがテしレワ	をしレワ	その他
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	63.7	10.3	2.9	1.4	11.7	3.4	4.6	2.0	3.7	9.7	1.1		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	35.7	26.3	5.4	3.7	22.3	5.1	6.3	5.4	4.6	16.0	0.6		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下	450	23.3	18.0	13.1	7.8	30.9	8.9	6.7	12.2	6.0	11.8	2.9		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	515	15.5	18.6	16.7	10.9	29.5	7.0	8.2	16.9	6.6	12.4	2.9		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		

8) BQ6 直属の上司(人事考課の最初の評価者)のテレワークや在宅勤務等の実施状況(①2020年4・5月、②2021年11月)【SA、n=2300】

① (2020年4・5月)

	n	実施レ しワ てー いク るや 在 宅 勤 務 等 を	実テ 施レ しワ てー いク なや い在 宅 勤 務 等 を	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	67.3	32.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	70.7	29.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	80.9	19.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	90.0	10.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	38.4	61.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	61.5	38.5	

② (2021年11月)

	n	実施レ しワ てー いク るや 在 宅 勤 務 等 を	実テ 施レ しワ てー いク なや い在 宅 勤 務 等 を	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	29.6	70.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	27.6	72.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	85.2	14.8	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	91.3	8.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	44.2	55.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	65.4	34.6	

9) BQ7 コロナ終息後のテレワークや在宅勤務等の利用予定【SA、n=2300】

単位:%

	n	宅のコ 勤間口 務はナ 等基禍 が本が 継テ收 続レま さワつ れーて るクも 予や當 定在面	テハ レイ ワブ リリ クツ ード と型 なへ る出 予社 定と	在を限 宅実定口 勤施でナ 務、は禍 はそテが 実のレ 施後ワ しはーる なテクま いレやで 予ワ在な 定宅ど ク勤期 や務間	その他	わ か ら な い
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	13.6	22.0	40.4	2.2	21.8
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	17.7	25.0	38.8	0.8	17.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	40.4	42.5	6.8	0.5	9.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	46.7	42.7	4.1	0.0	6.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	20.9	16.3	15.1	1.2	46.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	39.4	29.8	6.7	1.0	23.1

10) BQ8 オンライン会議の活用状況(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=3000】

① (2020年1月頃まで × 部下とのミーティング)

	n	ほとんどのオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	ないオンラインは活用していない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	2.0	5.1	8.3	18.3	65.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.4	2.0	5.1	11.4	30.9	49.1	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.4	6.4	12.0	12.4	24.2	40.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	7.8	5.8	11.5	16.9	24.9	33.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	8.3	9.8	11.4	12.2	24.6	33.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	10.4	8.9	11.7	12.6	26.0	30.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	3.5	5.8	14.0	4.7	20.9	51.2	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	15.4	2.9	5.8	5.8	30.8	39.4	

② (2020年1月頃まで × チーム(課、室等)のミーティング)

	n	ほとんどのオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	ないオンラインは活用していない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	2.9	5.4	7.1	19.7	63.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.4	2.6	6.3	12.3	29.1	48.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.4	7.1	14.2	12.9	23.1	40.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.0	8.9	12.2	15.9	24.3	33.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	8.8	10.3	13.4	11.9	23.0	32.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	9.6	10.0	12.4	11.7	26.2	30.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	2.3	8.1	12.8	9.3	16.3	51.2	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	13.5	4.8	5.8	7.7	30.8	37.5	

③ (2020年1月頃まで × 上司や社内他部署等とのミーティング)

	n	ほとんどのオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	ないオンラインは活用していない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	4.0	8.0	6.3	19.1	61.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.4	5.1	6.9	11.7	27.4	45.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.1	6.7	14.4	13.8	22.9	39.1	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.0	9.3	14.2	16.3	24.9	30.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	8.8	10.3	13.5	11.9	23.6	31.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	9.4	9.0	13.6	13.6	26.2	28.2	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	7.0	8.1	14.0	4.7	17.4	48.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	10.6	4.8	9.6	11.5	29.8	33.7	

④ (2020年1月頃まで × 顧客等の社外とのミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.9	5.1	7.1	8.6	20.3	56.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.9	6.6	7.1	10.9	25.7	46.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.6	7.1	16.2	15.3	20.0	37.8
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.8	7.8	15.1	14.4	22.7	34.2
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	7.5	11.2	11.6	13.4	24.1	32.2
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	8.1	10.2	13.2	11.9	26.4	30.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	5.8	7.0	15.1	5.8	17.4	48.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	12.5	6.7	10.6	9.6	22.1	38.5

⑤ (2020年4・5月 × 部下とのミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.0	2.0	7.1	7.4	18.9	62.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.1	4.0	6.3	12.6	29.7	44.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	10.7	11.3	19.1	17.8	18.0	23.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	13.2	15.7	19.2	19.2	17.9	14.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	25.9	19.9	16.4	15.5	11.6	10.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	38.8	25.4	16.8	11.1	4.5	3.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	12.8	9.3	15.1	9.3	14.0	39.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	33.7	5.8	14.4	9.6	16.3	20.2

⑥ (2020年4・5月 × チーム(課、室等)のミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.3	3.1	7.1	6.3	19.1	62.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.3	5.4	7.4	13.4	26.6	42.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	10.2	12.7	19.6	17.6	17.3	22.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	13.6	17.7	19.6	18.4	15.3	15.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	27.5	21.0	17.1	14.0	10.4	9.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	41.1	24.7	16.9	9.8	4.1	3.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	12.8	7.0	18.6	8.1	11.6	41.9
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	33.7	7.7	13.5	6.7	18.3	20.2

⑦ (2020年4・5月 × 上司や社内他部署等とのミーティング)

単位:%

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.3	6.6	8.3	7.1	17.4	58.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	8.0	11.7	10.9	12.6	22.6	34.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	10.9	14.7	20.9	15.6	18.7	19.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	15.7	19.4	22.9	16.7	14.6	10.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	27.2	20.2	17.8	15.1	10.4	9.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	40.9	26.7	15.6	10.0	4.1	2.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	15.1	9.3	18.6	8.1	10.5	38.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	32.7	10.6	15.4	4.8	15.4	21.2

⑧ (2020年4・5月 × 顧客等の社外とのミーティング)

単位:%

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	6.9	7.4	7.7	10.0	15.7	52.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	12.0	13.1	10.6	9.4	19.7	35.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	16.4	19.1	21.6	15.8	11.3	15.8
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	21.4	20.4	21.7	13.2	9.7	13.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	28.5	22.5	17.3	14.0	8.3	9.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	38.2	26.2	17.3	7.3	4.7	6.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	14.0	10.5	18.6	10.5	11.6	34.9
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	37.5	4.8	11.5	11.5	13.5	21.2

⑨ (2021年11月 × 部下とのミーティング)

単位:%

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	2.3	6.3	9.1	18.6	62.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.0	3.4	8.3	11.4	30.0	44.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.4	5.8	15.3	15.3	30.4	30.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.7	7.8	16.5	20.2	31.1	21.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	20.5	18.9	22.1	18.4	10.3	9.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	28.8	25.0	21.8	13.7	6.6	4.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	17.4	9.3	11.6	10.5	14.0	37.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	31.7	13.5	14.4	7.7	14.4	18.3

⑩ (2021年11月 × チーム(課、室等)のミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	3.7	8.3	7.1	18.3	60.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.1	4.9	8.0	12.3	28.0	43.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.6	6.7	15.6	16.4	29.6	30.2
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.1	10.1	15.9	20.0	28.7	21.2
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	21.3	22.6	20.5	17.6	9.9	8.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	30.9	26.6	22.2	10.7	6.6	3.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	17.4	7.0	15.1	10.5	16.3	33.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	30.8	11.5	14.4	7.7	17.3	18.3

⑪ (2021年11月 × 上司や社内他部署等とのミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.0	6.6	9.1	7.4	17.7	57.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	6.3	13.4	11.4	11.1	23.4	34.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.0	8.0	16.0	16.4	29.1	26.4
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.4	13.4	18.8	20.2	26.8	15.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	21.5	22.6	23.3	16.4	9.3	6.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	33.1	27.7	21.7	10.2	5.5	1.9
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	18.6	8.1	12.8	14.0	11.6	34.9
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	29.8	14.4	13.5	8.7	16.3	17.3

⑫ (2021年11月 × 顧客等の社外とのミーティング)

	n	ほとんどオンライン	オンラインの方が多い	同じくらい	対面の方が多い	ほとんど対面	なオンラインは活用してい
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	5.7	9.1	9.7	9.7	15.7	50.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	8.6	16.3	11.1	10.0	20.9	33.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	6.9	12.2	22.4	14.4	23.1	20.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	7.4	14.8	23.3	19.8	18.8	15.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	21.0	25.6	22.6	16.0	7.2	7.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	28.2	29.4	21.5	11.3	5.1	4.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	16.3	8.1	19.8	10.5	16.3	29.1
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	32.7	12.5	13.5	9.6	12.5	19.2

11)BQ9 参加した会議(打合せ含む)のうち、オンライン会議が占める割合(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=3000】

① (2020年1月頃まで)

	n	単位:%						
		0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	70.6	14.0	6.6	3.1	1.7	4.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	56.0	24.0	7.4	5.7	2.9	4.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	50.7	20.2	12.2	7.8	5.1	4.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	45.4	24.9	11.1	7.2	6.2	5.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	45.6	24.3	10.3	7.5	5.2	7.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	37.1	30.9	13.2	6.8	6.2	5.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	53.5	16.3	14.0	5.8	3.5	7.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	38.5	26.9	9.6	9.6	1.0	14.4	

② (2020年4・5月)

	n	単位:%						
		0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	57.7	15.7	8.9	7.1	3.1	7.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	32.0	20.9	13.1	10.6	13.1	10.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	13.8	21.8	18.4	16.9	13.3	15.8	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	7.2	19.8	17.9	17.9	17.9	19.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	8.1	13.0	16.1	16.1	15.5	31.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.6	7.7	10.5	13.7	22.8	42.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	33.7	16.3	12.8	14.0	8.1	15.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	13.5	20.2	11.5	17.3	6.7	30.8	

③ (2021年11月)

	n	単位:%						
		0 %	1 %	2 %	4 %	6 %	8 %	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	53.4	18.3	9.7	6.3	5.1	7.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	29.7	19.7	15.4	13.7	12.9	8.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	23.6	27.8	20.2	15.3	7.1	6.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	14.2	27.2	19.8	20.6	13.8	4.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.4	15.1	15.3	19.1	21.8	23.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	1.9	6.8	11.7	20.3	25.8	33.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	27.9	18.6	12.8	12.8	8.1	19.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	11.5	16.3	9.6	21.2	12.5	28.8	

12) BQ10 実働時間(残業含む)の変化【SA、n=3000】

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.9	7.1	79.7	7.4	2.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.6	6.0	79.7	6.3	3.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	6.9	13.8	62.9	12.4	4.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.8	11.5	69.5	9.9	3.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	6.0	16.8	59.9	12.1	5.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	9.0	16.8	59.9	11.9	2.4	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	5.8	9.3	67.4	10.5	7.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	4.8	16.3	63.5	11.5	3.8	

13) BQ11 仕事に対するモチベーションの変化【SA、n=3000】

	n	上がった	やや上がった	変わらない	やや下がった	下がった	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	0.3	2.9	80.3	12.9	3.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	0.3	4.0	74.9	15.1	5.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	0.2	13.1	68.2	14.2	4.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	0.6	8.3	67.8	17.1	6.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	2.1	9.1	64.3	17.9	6.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.1	9.8	64.4	18.6	5.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	4.7	7.0	70.9	12.8	4.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	0.0	10.6	65.4	19.2	4.8	

14) BQ12 仕事の生産性の変化【SA、n=3000】

① (業務や作業の能率・効率)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		350	2.0	5.7	79.7	10.0	2.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		350	1.4	6.9	78.0	10.9	2.9	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		450	6.4	12.9	62.9	14.0	3.8	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		515	5.2	13.8	64.5	14.0	2.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		614	6.4	18.4	52.1	18.7	4.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		531	9.0	19.8	50.5	17.7	3.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		86	10.5	4.7	65.1	10.5	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		104	5.8	17.3	61.5	8.7	6.7	

② (アイデアや企画の質)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		350	1.4	5.7	81.4	8.6	2.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		350	1.1	5.7	81.4	9.4	2.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		450	3.1	14.0	68.7	10.9	3.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		515	3.1	10.7	74.2	9.5	2.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		614	3.1	13.5	65.5	13.7	4.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		531	2.8	15.1	65.3	15.1	1.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		86	8.1	11.6	66.3	9.3	4.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		104	2.9	11.5	66.3	13.5	5.8	

③ (仕事への責任感や成果への意識)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		350	2.3	8.6	80.3	6.3	2.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		350	1.7	9.4	79.1	8.0	1.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		450	2.7	10.7	72.0	11.6	3.1	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		515	1.7	9.9	74.6	10.7	3.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		614	2.8	12.5	69.4	11.6	3.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		531	4.3	12.6	67.6	14.5	0.9	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		86	4.7	8.1	73.3	9.3	4.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		104	3.8	7.7	67.3	13.5	7.7	

④ (仕事に関するストレス)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		350	8.0	22.0	66.3	2.9	0.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		350	9.7	18.9	68.6	2.3	0.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		450	6.2	26.9	54.7	8.9	3.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		515	7.0	24.5	60.0	6.0	2.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		614	8.8	22.3	49.3	15.6	3.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		531	6.8	21.5	53.5	14.5	3.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		86	4.7	19.8	58.1	7.0	10.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		104	6.7	17.3	58.7	12.5	4.8	

⑤ (身体の不調(腰痛、肩こり等))

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		350	4.3	14.3	75.7	4.3		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		350	4.6	16.6	75.1	3.4		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		450	4.9	23.1	60.0	8.7		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		515	3.7	19.6	68.5	5.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		614	8.0	23.6	55.5	9.1		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		531	7.2	22.4	56.5	11.3		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		86	4.7	15.1	58.1	14.0		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		104	8.7	12.5	59.6	13.5		

⑥ (電話や人から話しかけられて仕事を中断する頻度)

		n	上がった／増えた	やや上がった／やや増えた	変わらない	やや下がった／やや減った	下がった／減った	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		350	2.9	10.0	82.3	2.6	2.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		350	3.1	8.6	80.9	6.0	1.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下		450	4.7	13.8	64.2	13.1	4.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上		515	3.3	12.2	66.8	12.8	4.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		614	3.6	11.6	50.8	20.4	13.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		531	3.6	12.2	48.4	24.1	11.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下		86	4.7	3.5	68.6	9.3	14.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上		104	4.8	8.7	59.6	13.5	13.5	

15) BQ13 コロナ終息後の、理想的で最適な出社頻度【SA、n=3000】

単位: %

	n	全く出社しない	月に1回未満	月に1回程度	月に2~3日程度	週に1日程度	週に2~3日程度	週に4日程度	毎日出社
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.9	0.3	0.3	1.1	3.1	16.3	15.7	60.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.9	0.3	1.1	2.3	5.1	12.9	16.0	57.4
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.1	2.2	4.7	7.3	6.2	20.0	23.3	33.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.3	1.7	3.9	6.4	9.3	22.5	26.4	27.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.9	3.7	5.0	9.8	16.4	34.2	16.1	9.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	6.4	4.1	4.7	9.6	20.2	33.7	15.1	6.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	7.0	4.7	5.8	14.0	4.7	16.3	8.1	39.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	8.7	5.8	3.8	9.6	7.7	23.1	13.5	27.9

16) BQ14 部下の出社に関するルール(①2020年4・5月、②2021年11月)【MA、n=3000】

① (2020年4・5月)

② (2021年11月)

17) BQ15 部下のテレワークや在宅勤務等の活用状況(①2020年1月頃まで、②2020年4・5月、③2021年11月)【SA、n=3000】

① (2020年1月頃まで)

	n	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワど ーの 方ク らが 多活 用い しえ ばい るレ 部	ど ちら と も い え な い	部 ー下 クを か 多活 用い しえ ばい テ な い	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	活部 用下 しは てテ いレ ワ ーク を全 く	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.9	1.1	4.6	2.3	4.6	84.6		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.1	1.7	7.1	2.6	11.4	74.0		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	10.4	10.9	11.3	6.7	10.4	50.2		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	11.1	13.2	13.0	4.7	13.0	45.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	15.0	9.3	12.9	8.0	9.6	45.3		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	14.9	9.8	8.3	9.2	16.2	41.6		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	7.0	7.0	16.3	2.3	8.1	59.3		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	15.4	5.8	11.5	5.8	13.5	48.1		

② (2020年4・5月)

	n	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワど ーの 方ク らが 多活 用い しえ ばい るレ 部	ど ちら と も い え な い	部 ー下 クを か 多活 用い しえ ばい テ な い	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	活部 用下 しは てテ いレ ワ ーク を全 く	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.9	1.7	5.1	3.1	5.4	81.7		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	5.7	4.0	6.0	5.7	12.3	66.3		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	22.9	22.2	14.2	14.7	10.4	15.6		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	29.9	21.7	16.9	12.0	10.7	8.7		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	42.0	21.3	14.0	11.1	4.6	7.0		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	52.5	24.5	9.6	7.2	3.0	3.2		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	17.4	9.3	18.6	4.7	9.3	40.7		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	36.5	11.5	8.7	5.8	11.5	26.0		

③ (2021年11月)

	n	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワど ーの 方ク らが 多活 用い しえ ばい るレ 部	ど ちら と も い え な い	部 ー下 クを か 多活 用い しえ ばい テ な い	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	ワ部 ー下 クの をほ 活と 用ん どが テレ	活部 用下 しは てテ いレ ワ ーク を全 く	単位: %
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.3	0.9	4.9	3.4	5.4	83.1		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	5.1	3.1	7.4	4.0	11.4	68.9		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	7.6	7.3	9.8	12.9	17.6	44.9		
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	6.4	7.0	15.5	11.3	21.2	38.6		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	34.9	22.8	18.4	10.9	6.8	6.2		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	43.3	23.9	11.9	14.1	4.5	2.3		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	18.6	10.5	20.9	7.0	7.0	36.0		
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	32.7	16.3	12.5	5.8	9.6	23.1		

18) BQ16 部下がテレワークや在宅勤務等を実施していない(いなかった)理由(①2020年4・5月、②2021年11月)【MA、①n=1258、
②n=1663】

① (2020年4・5月)

	n	勤業等をテレワークしていなかったり、業務内容などに消極的でない企業	なよ所つり部	の会	利ワ所属	でテ行レ	分のテでたレ	が情難報	環境	自	部	ど部	るにコ	うり仕	ど部	こ長	勤部	その	わから	
		をテ導入してクいやはな在い宅	いレ署、ク対象内容と等に	で社利用テしレ	しの署に利	いの用おい消	のための	セしキ	や在環宅	て在境勤務	下の握勤怠	下の生産	下の評価	なミニ	なハ事	下の疑問	長時間	部下等が	他	ない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	316	71.2	12.7	2.5	0.9	10.1	1.3	2.8	2.2	0.9	1.3	0.6	0.6	0.9	0.6	0.3	1.9	0.6	6.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	295	41.7	26.4	2.4	2.0	14.6	4.4	4.1	3.1	2.7	2.4	1.4	2.0	2.0	0.0	1.0	6.1	0.7	9.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	183	202	14.8	8.7	5.5	31.1	10.4	7.7	5.5	4.9	7.1	4.4	9.8	3.8	1.1	1.6	6.6	1.6	9.8	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	162	14.2	21.0	11.7	7.4	35.2	6.8	9.3	6.2	6.2	3.1	6.2	10.5	3.1	2.5	3.7	10.5	0.0	8.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	139	22.3	18.0	10.8	6.5	35.3	16.5	18.0	10.1	6.5	2.9	5.0	10.1	6.5	2.2	3.6	13.7	2.2	5.8	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	71	14.1	9.9	8.5	4.2	42.3	18.3	8.5	8.5	5.6	7.0	9.9	9.9	8.5	2.8	2.8	2.8	0.0	12.7	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	47	44.7	10.6	4.3	2.1	10.6	6.4	6.4	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.4	0.0	23.4	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	45	24.4	13.3	4.4	4.4	2.2	6.7	6.7	4.4	0.0	2.2	2.2	0.0	2.2	0.0	2.2	0.0	6.7	2.2	35.6

② (2021年11月)

	n	勤業等をテレワークしていなかったり、業務内容などに消極的でない企業	なよ所つり部	の会	利ワ所属	でテ行レ	分のテでたレ	が情難報	環境	自	部	ど部	るにコ	うり仕	ど部	こ長	勤部	その	わから	
		をテ導入してクいやはな在い宅	いレ署、ク対象内容と等に	で社利用テしレ	しの署に利	いの用おい消	のための	セしキ	や在環宅	て在境勤務	下の握勤怠	下の生産	下の評価	なミニ	なハ事	下の疑問	長時間	部下等が	他	ない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	322	68.6	12.1	2.8	0.9	10.2	1.2	2.2	2.8	0.6	0.9	0.3	0.3	1.2	0.0	0.0	1.6	0.6	6.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	295	41.0	26.1	2.7	2.7	14.6	4.4	4.7	3.1	3.1	2.4	2.0	2.4	2.0	0.3	1.0	6.4	0.7	8.8	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	339	28.0	14.2	10.9	5.3	26.0	5.9	8.6	5.0	5.3	6.8	6.8	10.3	5.9	2.4	2.9	8.6	2.1	5.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	366	21.0	17.5	12.3	9.8	31.1	7.7	9.8	5.2	7.9	4.9	8.2	16.4	6.0	1.4	9.0	2.5	5.2		
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	147	4.8	14.3	5.4	6.8	42.2	8.8	8.8	11.6	4.1	6.1	6.8	13.6	8.2	1.4	0.7	12.2	4.8	6.8	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	111	4.5	10.8	7.2	4.5	41.4	10.8	11.7	9.9	6.3	9.0	12.6	12.6	8.1	4.5	3.6	12.6	0.0	9.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	43	37.2	9.3	7.0	9.3	7.0	4.7	7.0	0.0	0.0	4.7	0.0	0.0	2.3	0.0	0.0	7.0	0.0	25.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	40	15.0	12.5	2.5	0.0	12.5	0.0	0.0	2.5	5.0	5.0	2.5	0.0	2.5	2.5	0.0	10.0	2.5	40.0	

19) BQ17 あなたと部下のコミュニケーションの時間の増減【SA、n=3000】

①（部下との対面のコミュニケーションの時間）

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	2.6	78.9	7.4	6.3	3.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.4	2.6	77.1	9.7	8.0	1.1	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.8	8.2	64.4	14.4	7.6	1.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.2	8.9	60.0	15.3	9.5	1.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	2.1	6.7	42.3	21.3	26.1	1.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	4.1	7.0	37.1	21.1	28.4	2.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	5.8	3.5	53.5	10.5	16.3	10.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.9	5.8	51.9	23.1	12.5	4.8	

②（オンラインツールや電話でのコミュニケーションの時間）

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	11.7	69.1	3.1	0.3	14.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.3	13.1	70.6	5.1	1.4	5.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	7.8	18.7	55.6	10.0	2.7	5.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	6.6	23.1	55.5	7.0	5.2	2.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	19.2	27.2	42.3	6.4	3.6	1.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	29.9	30.5	30.5	4.5	4.0	0.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	8.1	12.8	51.2	8.1	4.7	15.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	17.3	20.2	48.1	9.6	1.9	2.9	

③（メールの時間）

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.3	13.1	70.6	2.9	0.9	10.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.0	13.4	74.6	4.0	0.6	3.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.4	19.3	63.1	8.2	2.0	2.9	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.2	21.9	61.9	6.8	2.5	1.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	10.4	26.7	52.9	6.8	2.4	0.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	12.4	28.8	52.9	4.5	1.3	0.0	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	7.0	11.6	59.3	10.5	0.0	11.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	8.7	20.2	61.5	4.8	1.9	2.9	

④ (チャットなどの同時性の高いテキストコミュニケーションの時間)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	0.9	6.3	68.3	3.4	0.6	20.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.7	9.1	71.1	2.6	0.9	12.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.2	16.7	55.3	7.1	4.0	12.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.3	18.3	56.5	8.9	2.9	9.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	15.0	25.2	43.3	4.7	2.3	9.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	24.3	30.3	36.3	4.0	1.7	3.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	11.6	8.1	50.0	11.6	4.7	14.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	17.3	20.2	50.0	6.7	1.9	3.8

20) BQ18 あなたと部下のコミュニケーション(対面、電話、メール、チャット含む)の頻度(コロナ前の1日の回数を100とした場合の現在の1日の回数)【SA、n=3000】

	n	0 5 1 9	2 0 3 9	4 0 5 9	6 0 7 9	8 0 9 9	1 0 0 0	1 0 1 1	1 2 0 1	1 4 0 1	1 6 0 1	1 8 0 2	1 0 0 以上
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	14.9	4.0	3.7	6.6	7.4	56.3	4.6	1.4	0.9	0.0	0.3	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	9.7	4.0	2.9	7.1	8.0	58.3	3.4	2.9	1.7	0.6	0.3	1.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	9.3	4.7	7.6	9.1	16.0	38.4	5.8	6.0	1.3	0.7	0.4	0.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.4	4.7	8.5	11.5	12.4	40.2	7.6	5.6	1.9	0.0	0.6	1.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	7.8	8.5	9.0	14.2	16.8	26.2	5.2	5.0	3.6	1.8	0.2	1.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	3.6	5.8	6.4	15.1	17.1	29.2	5.3	9.4	2.8	1.1	0.6	3.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	14.0	4.7	10.5	9.3	12.8	37.2	4.7	4.7	1.2	1.2	0.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	9.6	3.8	6.7	15.4	11.5	29.8	6.7	5.8	2.9	1.9	0.0	5.8

21) BQ19 テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合、管理職として高いレベルが求められるスキル【MA、n=3000】

	n	部下の状況を把握する	行的部う・下質に明期限な指定期限を促す	部下の自律性を促す	部下の会議とコミュニケーションを設ける	下話の傾向等にのるの持つ意味をや	下話の背景等にあるの持つ意味をや	今相質後にがす間提するするて認める現状	人柄を認め手にの	り文や文章でく情報伝えやる要望を分か	て仕事の進捗を伝える	適上司にや切に進行の計画を立	時間管理ト一括しての報告を行	その他のマネジ	特にない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	39.1	28.3	18.3	21.7	11.4	12.6	7.7	12.0	12.0	12.0	11.1	0.3	36.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	46.6	33.7	19.1	28.9	15.7	12.6	12.3	12.6	13.7	14.0	14.9	0.3	26.9	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	41.3	34.0	25.8	31.8	21.6	20.0	11.3	18.2	16.9	16.9	15.8	0.0	13.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	44.9	39.8	24.7	42.1	21.9	18.3	11.8	16.3	18.1	17.9	16.3	0.0	11.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	50.2	40.9	33.1	42.8	24.4	22.0	14.7	23.0	23.1	19.7	19.4	0.3	9.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	53.1	41.8	32.2	51.0	32.6	26.4	19.4	25.0	20.9	23.2	21.8	0.2	6.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	36.0	15.1	14.0	20.9	10.5	9.3	8.1	8.1	16.3	14.0	15.1	0.0	24.4	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	47.1	26.9	27.9	30.8	15.4	13.5	8.7	15.4	12.5	11.5	13.5	0.0	14.4	

22) BQ20 管理職として考える、テレワークやオンライン会議等を活用した働き方(場所にとらわれない働き方)が継続される、または導入された場合のメリット【MA、n=3000】

		バ ラ 下 シ ンの ス ワ の の 改 善 ・ ラ イ フ	バ 自 ラ 身 の ス ワ の の 改 善 ・ ラ イ フ	上 チ ー ム の 業 務 の 効 率 の 向	無 駄 な 業 務 の 削 減	上 部 下 の 自 己 管 理 能 力 の 向	部 下 の 自 律 心 の 向 上	業 務 の 質 の 向 上	る ル 自 身 を 見 の 直 マ す ネ ギ ジ フ メ カ ン け ト と ス な キ	自 身 の 向 上 マ ネ ジ メ ン ト ス キ	自 身 の マ ネ ジ メ ン ト ス キ	内 、 や ミ 対 す ユ ニ 部 下 な る ケ ー シ 上 チ ヨ ン 司 ー ム が 取	リ コ ー ニ 部 下 な る ケ ー シ 上 チ ヨ ン 司 ー ム が 取	多 顧 客 と 同 席 下 の 会 議 に く 議 に よ り り 、	そ の 他	特 に な い	
	n	単位: %															
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	20.6	14.0	19.1	21.7	13.4	11.1	12.0	9.7	6.0	4.3	2.6	0.9	41.7			
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	31.7	20.6	18.3	24.6	16.6	11.1	17.4	9.7	8.0	5.1	7.1	0.3	32.3			
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	36.0	26.4	20.0	32.2	21.8	18.9	15.3	15.3	8.7	6.4	7.3	0.4	16.7			
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	41.2	30.3	25.8	31.5	24.1	16.9	15.5	15.5	11.1	6.4	6.8	0.4	13.4			
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	45.9	37.8	27.2	35.3	28.5	21.7	15.5	14.7	12.7	9.0	8.8	1.0	12.4			
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	55.2	43.7	25.8	34.8	28.1	24.5	19.4	22.0	16.8	10.4	15.3	0.6	8.3			
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	25.6	16.3	17.4	26.7	19.8	16.3	9.3	9.3	4.7	3.5	7.0	0.0	25.6			
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	37.5	15.4	17.3	24.0	11.5	25.0	16.3	7.7	6.7	6.7	5.8	0.0	13.5			

23) BQ21 マネジメント上の量的負荷の増減【SA、n=3000】

① (計画立案)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	6.3	81.7	2.3	1.4	6.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.6	9.1	82.6	3.1	0.6	2.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	5.1	15.8	65.6	8.0	2.2	3.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	6.0	17.7	68.7	3.9	1.9	1.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.9	17.1	66.6	5.2	2.0	3.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	6.2	15.1	72.1	4.3	0.9	1.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	4.7	9.3	70.9	1.2	2.3	11.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	12.5	68.3	5.8	4.8	4.8	

② (人員配置)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	7.1	78.0	4.3	0.9	8.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.3	11.4	78.6	4.0	1.1	2.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.6	17.3	64.4	7.1	3.3	4.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.1	15.7	73.2	3.7	2.9	2.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	2.9	16.0	67.4	6.4	2.3	5.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.1	12.6	75.7	6.4	1.1	2.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	3.5	15.1	61.6	7.0	0.0	12.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.0	7.7	73.1	10.6	2.9	4.8	

③ (予算管理)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	5.4	77.4	4.0	0.9	10.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.0	6.3	83.1	4.6	0.3	3.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.6	9.3	69.8	9.8	2.4	5.1	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.3	8.5	76.1	6.8	2.3	3.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	3.3	10.6	71.5	6.2	2.9	5.5	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.4	10.5	77.2	4.9	1.5	3.4	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	8.1	62.8	15.1	1.2	12.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	5.8	73.1	8.7	2.9	6.7	

④ (進捗管理)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.3	6.9	80.3	4.9	0.0	5.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.6	15.1	77.4	2.6	0.6	1.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.2	20.2	60.7	7.6	3.6	3.8	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	3.1	23.5	66.2	3.7	1.9	1.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	6.7	23.9	61.1	4.6	1.6	2.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	5.5	26.2	62.7	4.0	1.1	0.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	2.3	9.3	67.4	7.0	1.2	12.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	6.7	14.4	58.7	9.6	4.8	5.8	

⑤ (部下の育成)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.0	7.1	79.4	6.3	0.9	4.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.9	10.3	80.0	4.9	0.9	1.1	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.6	16.2	61.6	12.0	4.4	2.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.9	15.0	67.0	10.7	3.3	1.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.4	16.8	63.2	11.2	3.6	0.8	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	3.0	22.2	64.2	7.3	2.6	0.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	2.3	7.0	66.3	9.3	5.8	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	4.8	20.2	60.6	7.7	2.9	3.8	

⑥ (部下のモチベーションづけ)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.6	10.0	77.7	4.6	1.1	4.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.3	13.4	73.7	5.7	1.1	1.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.1	20.9	58.0	12.0	3.3	2.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.3	22.9	59.6	8.9	2.7	1.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.7	27.0	54.2	8.6	3.4	1.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	5.5	30.9	52.7	8.9	1.3	0.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	11.6	58.1	17.4	2.3	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	23.1	53.8	11.5	3.8	3.8	

⑦ (チームビルディング)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	5.7	82.6	3.7	0.3	6.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.0	9.4	80.9	4.6	0.3	2.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.0	14.9	65.8	10.9	3.1	3.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.7	15.1	70.7	7.0	2.7	1.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.7	20.2	62.1	8.6	2.8	1.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	3.8	23.4	62.5	7.5	1.9	0.9
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	7.0	67.4	10.5	3.5	11.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	4.8	11.5	62.5	13.5	4.8	2.9

⑧ (組織運営の方向性の提示等)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	8.6	79.1	2.9	0.9	7.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.0	9.1	81.1	4.6	0.6	2.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.2	16.9	64.9	10.0	2.4	3.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.1	17.9	67.6	8.0	2.3	2.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.5	18.1	65.8	7.2	1.0	2.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	4.1	16.8	70.8	5.3	1.7	1.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	2.3	2.3	75.6	9.3	0.0	10.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.9	13.5	66.3	7.7	4.8	5.8

⑨ (観察)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	9.1	79.4	4.0	0.9	4.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.7	12.3	78.0	4.9	1.1	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.3	16.9	61.3	12.4	4.7	3.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	1.9	16.5	67.2	9.7	3.3	1.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.1	17.6	58.3	13.2	4.4	2.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	3.2	15.8	62.1	14.1	4.0	0.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	9.3	64.0	14.0	1.2	10.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	13.5	55.8	16.3	7.7	3.8

⑩ (面談時等の評価)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	0.9	7.1	81.1	4.6	0.8	5.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.4	10.9	79.4	4.6	0.9	2.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.8	13.8	66.2	11.3	4.0	2.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	1.7	11.8	72.0	9.9	2.9	1.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.1	13.7	66.0	9.4	4.1	2.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.4	13.7	73.3	7.9	2.3	0.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	9.3	61.6	17.4	0.0	10.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.9	11.5	65.4	9.6	7.7	3.8

⑪ (選考)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	4.0	71.7	5.4	2.0	15.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.1	5.7	71.4	5.1	1.7	14.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.6	8.0	61.3	10.9	4.7	13.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	1.7	7.2	62.1	9.3	3.5	16.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	2.6	7.0	60.7	8.5	2.9	18.2
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	1.7	7.3	60.5	7.0	3.4	20.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	1.2	75.6	3.5	5.8	12.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.0	6.7	59.6	10.6	3.8	18.3

⑫ (面談)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	3.1	72.9	5.4	2.3	14.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	0.9	7.1	68.6	6.0	2.9	14.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.1	9.6	58.4	12.4	5.1	13.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.1	8.9	59.6	9.9	3.9	15.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	2.6	8.5	56.2	10.9	3.9	17.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	1.3	10.2	56.7	9.0	3.6	19.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	4.7	67.4	9.3	5.8	12.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.9	7.7	54.8	9.6	7.7	18.3

⑬ (新規採用者への対応)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	3.7	70.0	5.7	2.9	16.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.4	4.3	67.7	6.0	3.1	17.4
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.8	7.6	57.8	11.6	5.8	15.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	1.4	6.8	61.0	9.5	4.1	17.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.8	6.5	57.3	9.4	4.2	20.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	1.7	8.7	54.8	8.7	3.6	22.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	2.3	1.2	70.9	7.0	5.8	12.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	5.8	53.8	10.6	5.8	21.2

24) BQ21SQ マネジメント上の心理的負荷の増減【SA、n=3000】

① (計画立案)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	8.6	80.9	2.9	0.9	5.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.6	15.7	74.6	4.0	0.6	2.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.7	17.3	65.6	7.3	4.4	2.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.9	18.3	66.6	7.0	1.0	2.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	6.0	17.1	65.6	7.0	1.0	3.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	5.3	15.8	70.1	5.6	2.1	1.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	4.7	12.8	69.8	4.7	0.0	8.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	17.3	62.5	8.7	1.9	5.8	

② (人員配置)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	9.7	76.3	5.4	0.0	7.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.3	14.0	74.3	3.7	1.1	2.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.0	15.6	66.4	7.8	4.7	3.6	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	3.9	16.5	68.9	7.2	1.2	2.3	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.0	15.6	66.4	7.2	1.8	3.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	3.8	15.4	71.9	5.5	1.1	2.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	3.5	12.8	64.0	7.0	3.5	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	13.5	63.5	7.7	3.8	8.7	

③ (予算管理)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	6.0	78.6	4.3	0.3	9.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.0	8.3	78.6	4.3	0.6	4.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.4	12.4	68.0	9.8	2.7	4.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.3	12.2	72.6	7.0	1.9	3.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.7	14.2	69.4	5.2	1.8	4.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.3	13.4	75.3	5.8	0.6	2.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	10.5	67.4	8.1	3.5	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	4.8	5.8	72.1	8.7	3.8	4.8	

④ (進捗管理)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	8.9	78.6	5.1	0.6	5.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.7	14.9	74.9	3.1	1.1	2.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.0	18.0	64.0	7.1	4.2	2.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	3.7	19.8	67.4	5.4	1.6	2.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	6.5	22.6	62.2	5.2	1.6	1.8	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	5.6	22.2	65.0	4.9	1.7	0.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	5.8	75.6	7.0	2.3	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	18.3	63.5	7.7	3.8	3.8	

⑤ (部下の育成)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.9	7.7	79.4	4.6	1.4	4.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.0	15.4	73.7	4.0	0.9	2.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.9	20.2	62.2	9.1	3.3	2.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.9	19.8	64.7	7.6	1.9	1.2	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	7.0	21.7	60.3	7.3	2.9	0.8	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	5.5	23.9	60.3	7.7	2.3	0.4	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	7.0	66.3	11.6	4.7	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	20.2	61.5	9.6	1.9	2.9	

⑥ (部下のモチベーションづけ)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.6	10.3	78.3	4.3	0.6	4.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.6	18.0	70.3	3.7	1.4	2.0	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.1	20.9	59.6	10.0	4.2	2.2	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.0	24.7	60.6	6.8	1.6	1.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	7.8	26.4	54.7	7.5	2.4	1.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	7.5	31.1	51.8	7.9	1.1	0.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	10.5	68.6	9.3	2.3	8.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	22.1	62.5	4.8	5.8	1.9	

⑦ (チームビルディング)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	5.4	79.7	6.0	0.3	7.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.9	11.4	77.1	4.6	1.1	2.9	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.7	13.1	67.1	11.1	3.3	2.7	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.4	17.5	65.4	8.3	1.7	1.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	6.8	20.8	61.9	6.5	1.8	2.1	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	4.3	27.7	58.9	6.4	2.1	0.6	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	4.7	73.3	8.1	3.5	10.5	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	4.8	18.3	65.4	6.7	1.0	3.8	

⑧ (組織運営の方向性の提示等)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	10.6	75.7	3.4	0.9	7.7	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.1	12.0	77.4	2.9	1.1	3.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.1	13.1	65.1	12.9	2.0	3.8	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.9	18.3	68.2	6.6	2.1	1.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	6.4	16.4	66.3	7.2	1.3	2.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	5.3	17.1	69.1	5.5	2.3	0.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	8.1	75.6	7.0	1.2	8.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	5.8	14.4	61.5	8.7	3.8	5.8	

⑨ (観察)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	9.4	79.1	4.3	0.0	6.0	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.7	12.6	75.4	3.7	1.7	2.9	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.7	16.2	64.9	10.4	3.3	2.4	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.5	15.3	68.7	7.8	2.3	1.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.5	19.7	60.7	8.0	3.1	2.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	4.9	19.2	65.3	7.3	2.4	0.8	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	5.8	74.4	7.0	3.5	8.1	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	4.8	16.3	61.5	12.5	1.0	3.8	

⑩ (面談時等の評価)

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行っていない	単位:%
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	0.6	6.6	79.4	5.7	1.1	6.6	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.9	9.7	79.4	4.0	1.1	2.9	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.2	12.9	68.4	9.6	3.6	3.3	
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.9	13.2	71.5	8.0	2.5	1.9	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.6	16.8	67.3	6.4	1.6	3.4	
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	4.7	13.6	72.1	7.2	2.3	0.2	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	5.8	76.7	3.5	3.5	9.3	
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.9	13.5	69.2	8.7	3.8	2.9	

⑪ (選考)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	4.0	69.1	7.1	2.0	16.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.1	5.7	68.9	5.1	2.0	17.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	0.7	8.0	61.8	10.7	4.0	14.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	515	1.7	9.3	60.2	8.5	2.3	17.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	3.3	8.3	57.7	8.5	2.4	19.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.3	7.3	58.9	9.0	1.9	20.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	2.3	3.5	68.6	10.5	4.7	10.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.0	10.6	55.8	10.6	3.8	18.3

⑫ (面談)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	3.7	70.0	6.0	2.6	16.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	1.1	6.6	66.3	6.6	2.6	16.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	0.9	8.4	61.3	10.2	4.0	15.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	515	1.6	9.5	58.8	10.9	2.3	16.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	3.3	9.8	55.9	8.8	2.8	19.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.3	8.5	57.4	7.9	3.8	20.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	5.8	68.6	9.3	5.8	9.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.9	10.6	56.7	9.6	3.8	17.3

⑬ (新規採用者への対応)

単位:%

	n	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	行つていな
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	3.4	69.7	4.9	3.1	17.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.0	4.0	67.7	5.1	2.6	18.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.8	9.6	59.8	7.3	4.4	17.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上	515	1.4	7.6	60.4	9.1	4.1	17.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	2.9	7.0	57.2	8.3	3.1	21.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	1.7	7.7	57.8	7.5	2.8	22.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	3.5	69.8	10.5	4.7	10.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	1.0	8.7	55.8	10.6	2.9	21.2

25) BQ22 マネジメント課題への対応状況【SA、n=3000】

① ([業務管理]部下の業務の進捗管理(部下の時間の使い方の管理など)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できないない	対応できていない（できない）	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	4.6	23.1	52.6	8.9	2.9	8.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	8.0	25.4	51.1	12.0	1.4	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	6.9	28.0	42.9	14.4	4.2	3.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	7.2	27.8	50.1	11.1	2.1	1.7
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	6.7	30.0	44.6	14.0	2.8	2.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	6.6	33.0	44.4	13.0	2.4	0.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	7.0	15.1	54.7	15.1	1.2	7.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	7.7	27.9	43.3	15.4	2.9	2.9

② ([業務管理]意思決定のスピードの維持・向上)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できないない	対応できていない（できない）	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	5.1	21.7	56.0	8.3	1.7	7.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	6.9	26.6	51.7	10.6	2.3	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	6.0	27.1	47.3	14.2	2.7	2.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	6.4	28.5	50.3	11.8	1.6	1.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.7	32.2	47.6	11.1	2.1	1.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	7.3	33.1	46.5	11.3	1.5	0.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	4.7	16.3	58.1	8.1	8.1	4.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	9.6	28.8	44.2	12.5	3.8	1.0

③ ([リスク管理]業務のリスク管理(業務指示や指導のタイムラグ、有事発生時の対応)

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	5.4	22.6	52.6	9.4	2.6	7.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	6.9	25.1	56.0	8.9	1.7	1.4
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	5.8	22.7	50.0	15.8	2.7	3.1
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	5.4	25.8	53.0	12.0	1.7	1.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.0	28.3	48.9	13.7	2.3	1.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	7.3	28.6	50.7	11.9	1.1	0.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	5.8	12.8	55.8	17.4	3.5	4.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	8.7	26.0	49.0	13.5	1.0	1.9

④ ([労務管理]部下の勤怠管理、健康状態の把握)

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	6.3	25.4	52.6	7.1	1.7	6.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	9.4	26.0	52.3	8.9	1.7	1.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	7.8	24.7	46.9	15.3	2.9	2.4
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	6.8	26.0	48.7	15.3	2.1	1.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	7.7	28.2	45.4	14.5	3.3	1.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	8.3	32.0	44.4	13.2	1.9	0.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	4.7	16.3	51.2	16.3	3.5	8.1
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	10.6	23.1	48.1	11.5	2.9	3.8

⑤ ([育成]部下の人材育成・モチベーションづけ)

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	5.4	20.9	52.6	12.3	2.0	6.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.3	22.0	59.4	10.6	2.0	1.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.4	19.1	48.4	21.3	4.2	2.4
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.7	22.5	53.0	15.9	2.3	1.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	5.2	23.1	48.0	19.1	3.3	1.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	6.0	27.9	48.4	16.0	1.7	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	3.5	14.0	59.3	16.3	1.2	5.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	7.7	26.0	48.1	13.5	3.8	1.0

⑥ ([評価]個々人の業績の評価)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない（できない）	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	6.3	24.0	52.6	8.6	2.6	6.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	7.1	24.3	56.0	8.3	2.9	1.4
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.9	24.4	47.8	17.1	2.7	3.1
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.7	28.2	51.8	9.9	3.5	1.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	6.2	27.9	50.0	12.5	2.1	1.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	6.6	32.4	46.7	12.6	1.3	0.4
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	4.7	15.1	59.3	10.5	7.0	3.5
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	10.6	23.1	47.1	11.5	5.8	1.9

⑦ ([コミュニケーション]上司と部下のコミュニケーション)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない（できない）	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	6.0	23.7	53.1	8.6	2.6	6.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	7.1	23.1	57.7	8.3	2.0	1.7
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.7	25.6	44.0	18.4	4.7	2.7
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	6.2	27.2	48.2	13.6	3.3	1.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.9	28.7	44.8	16.9	3.9	0.8
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	7.0	29.8	47.3	13.6	2.3	0.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	3.5	14.0	55.8	17.4	4.7	4.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	12.5	22.1	48.1	13.5	1.9	1.9

⑧ ([コミュニケーション]部下同士、部署内のコミュニケーション、情報共有)

	n	対応できている（できた）	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない（できない）	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	6.0	24.0	53.7	7.4	2.9	6.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	5.4	24.6	55.7	9.4	2.9	2.0
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.8	25.8	45.8	17.8	4.4	2.4
【コロナ禍】はテレワーク（在宅含む）実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.9	23.9	51.7	15.9	2.5	1.2
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.4	29.2	46.9	15.8	2.6	1.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	6.8	28.4	47.3	14.7	2.8	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	4.7	14.0	53.5	18.6	3.5	5.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	8.7	23.1	38.5	24.0	4.8	1.0

⑨ ([コミュニケーション]チームの一体感の醸成)

単位:%

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	6.0	17.7	57.4	10.0	2.3	6.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	5.4	20.3	57.1	12.9	2.3	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.9	18.9	49.8	19.3	4.2	2.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.5	24.1	51.8	16.5	2.1	1.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	3.4	22.8	49.0	19.1	3.7	2.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	5.8	24.3	47.6	19.4	2.8	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	3.5	12.8	55.8	16.3	3.5	8.1
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	9.6	24.0	47.1	14.4	3.8	1.0

⑩ ([コミュニケーション]他部署との情報共有、連携)

単位:%

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	4.9	20.9	52.9	11.1	3.7	6.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	6.0	18.3	60.9	10.0	3.1	1.7
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.2	20.9	48.2	19.6	4.2	2.9
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.5	22.5	53.4	14.8	3.7	1.2
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	3.1	23.0	51.1	17.8	3.9	1.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	5.8	28.1	46.9	16.2	2.8	0.2
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	3.5	14.0	52.3	17.4	7.0	5.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	8.7	24.0	47.1	17.3	1.9	1.0

⑪ ([コミュニケーション]業務の性質によるテレワークの可否等での部署内の不公平感、疎外感)

単位:%

	n	対応できている(できた)	どちらかといえば対応できている	どちらともいえない	どちらかといえば対応できていない	対応できていない(できない)	対応を行っていない
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	6.0	12.6	56.6	8.0	2.6	14.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	5.1	16.0	63.4	8.3	2.9	4.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.4	17.3	52.7	18.2	3.6	3.8
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	4.7	18.8	55.5	14.8	3.9	2.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	4.4	20.0	54.4	14.7	3.9	2.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	6.6	22.4	56.3	11.5	1.9	1.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	3.5	14.0	59.3	12.8	3.5	7.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	7.7	17.3	56.7	14.4	1.0	2.9

26) BQ23 課題解決の取組(①実施している取組または行う予定の取組、②効果的だった取組)【MA、n=3000】

① (実施している取組または行う予定の取組)

	n	1 o n 1 ミー ティ イ ン グ の 実 施	ン 部 の 下 場 同 の 士 設 の 定 コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	の 1 日 ミー テ は イ ン グ 間 の 単 位 例 で 開 催 チ ム	設 業 務 内 で 雜 談 の 時 間 ・ 場 所 を	ヘ ソ ミ ュ ニ ケ ー の 導 入 シ ョ ン ツ ー ル	定 期 的 に 全 員 出 社 す る 日 の 設	人 事 評 価 の 仕 組 み の 見 直 し	テ レ ワ ー k 対 象 者 の 拡 大	環 境 整 備 オ ン ラ イ n 会 議 用 の 機 器 等 の	そ の 他	特 に な し
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	18.3	16.3	15.7	11.1	6.9	4.6	9.7	2.3	7.7	0.0	57.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	27.4	17.1	19.4	10.3	9.7	4.0	6.9	4.6	10.3	0.3	48.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	29.1	20.2	25.8	16.0	15.3	16.2	9.6	10.0	18.2	0.0	29.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	37.3	26.4	33.2	21.7	17.7	16.5	13.0	12.6	22.9	0.0	22.1
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	34.2	24.8	31.6	16.0	28.5	20.2	11.7	19.1	25.2	0.5	22.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	52.0	26.9	43.9	20.9	31.8	17.1	14.3	26.2	28.6	0.2	13.6
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	19.8	15.1	17.4	11.6	19.8	10.5	10.5	11.6	14.0	0.0	47.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	36.5	23.1	22.1	16.3	25.0	11.5	8.7	12.5	12.5	0.0	29.8

② (効果的だった取組)

	n	1 o n 1 ミー ティ イ ン グ の 実 施	ン 部 の 下 場 同 の 士 設 の 定 コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	の 1 日 ミー テ は イ ン グ 間 の 単 位 例 で 開 催 チ ム	設 業 務 内 で 雜 談 の 時 間 ・ 場 所 を	ヘ ソ ミ ュ ニ ケ ー の 導 入 シ ョ ン ツ ー ル	定 期 的 に 全 員 出 社 す る 日 の 設	人 事 評 価 の 仕 組 み の 見 直 し	テ レ ワ ー k 対 象 者 の 拡 大	環 境 整 備 オ ン ラ イ n 会 議 用 の 機 器 等 の	そ の 他	特 に な し
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	12.0	10.3	10.3	5.4	4.0	2.9	4.9	0.9	5.7	0.0	61.4
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	18.9	10.9	13.1	4.9	6.3	2.0	2.3	2.0	6.6	0.3	52.6
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	19.3	10.9	18.0	9.6	9.8	9.8	3.8	4.4	11.8	0.0	33.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	23.9	15.7	21.4	14.0	10.9	9.9	6.4	5.6	12.8	0.0	26.6
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	23.1	13.4	19.2	8.3	20.0	13.4	5.0	9.8	17.8	0.5	27.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	33.3	15.1	27.1	11.7	20.5	9.6	5.5	14.3	21.1	0.2	18.8
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	15.1	9.3	9.3	5.8	16.3	4.7	2.3	8.1	8.1	0.0	50.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	28.8	12.5	12.5	5.8	14.4	5.8	2.9	4.8	7.7	0.0	31.7

27) BQ24 管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントのアウトプットに対しての自己評価(①2020年1月頃まで、②2021年11月)【SA、n=3000】

① (2020年1月頃まで × 組織の生産性)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	16.6	68.3	9.7	3.1	0.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.1	15.7	64.3	11.7	2.9	2.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	4.0	17.8	55.8	16.0	4.4	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	3.9	18.8	61.7	11.5	1.7	2.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.5	23.0	61.1	10.3	2.8	1.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	4.7	20.5	60.1	10.9	2.1	1.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	16.3	64.0	11.6	4.7	2.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	15.4	65.4	9.6	2.9	2.9

② (2020年1月頃まで × 組織の創造性)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	14.6	66.9	12.3	4.0	0.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.6	12.3	66.6	12.9	3.4	2.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.8	14.0	62.0	17.3	2.9	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	1.7	16.7	63.7	12.8	2.7	2.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.3	18.4	61.6	13.4	3.9	1.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.4	16.9	61.6	15.1	2.3	1.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	11.6	75.6	7.0	3.5	2.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	4.8	13.5	60.6	15.4	2.9	2.9

③ (2020年1月頃まで × 組織の士気)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	18.0	64.9	10.0	4.6	0.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.6	16.3	64.3	11.4	3.1	2.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.4	17.8	56.7	16.9	4.2	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.3	19.6	62.9	11.5	1.4	2.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.6	18.4	62.9	12.1	3.6	1.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	3.2	23.4	59.5	10.2	2.1	1.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	14.0	65.1	15.1	3.5	2.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	15.4	60.6	12.5	4.8	2.9

④ (2020年1月頃まで × 組織の一体感)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	19.4	62.3	12.0	3.7	0.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	4.3	16.3	63.4	9.4	4.3	2.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.1	17.8	55.1	16.7	5.3	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	3.5	22.5	54.4	14.4	2.9	2.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	2.4	21.8	55.4	13.5	5.4	1.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.8	26.0	52.5	14.9	2.1	1.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	10.5	76.7	5.8	4.7	2.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	17.3	56.7	16.3	3.8	2.9

⑤ (2020年1月頃まで × 人材の成長曲線)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.0	13.4	66.9	10.9	6.0	0.9
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.6	12.6	68.9	10.9	2.9	2.3
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.3	14.4	60.2	14.2	5.8	2.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.1	14.2	63.3	15.1	2.9	2.3
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.1	18.9	62.1	12.4	4.1	1.5
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.3	18.3	63.7	12.1	2.1	1.7
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	7.0	70.9	15.1	4.7	2.3
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	4.8	12.5	57.7	19.2	2.9	2.9

⑥ (2021年11月 × 組織の生産性)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	16.9	65.4	13.1	2.9	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.1	13.4	68.0	11.4	4.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.9	16.2	58.0	17.1	5.8	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.7	16.7	60.0	16.1	4.5	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.0	24.4	53.4	17.6	3.6	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	3.4	20.3	59.9	14.1	2.3	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	15.1	67.4	9.3	8.1	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	17.3	62.5	11.5	4.8	0.0

⑦ (2021年11月 × 組織の創造性)

単位:%

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.1	12.9	70.6	12.0	3.4	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.1	12.0	66.6	13.7	4.6	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	1.6	13.8	61.1	19.1	4.4	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	1.4	18.4	61.2	16.5	2.5	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.1	17.4	60.3	16.6	4.6	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	3.4	18.1	61.4	15.1	2.1	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	7.0	67.4	19.8	5.8	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	12.5	66.3	12.5	5.8	0.0

⑧ (2021年11月 × 組織の士気)

単位:%

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.4	16.6	66.6	12.6	2.9	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.1	14.3	63.7	13.7	5.1	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	2.0	17.3	58.7	17.6	4.4	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.3	17.9	61.7	15.7	2.3	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.8	17.1	56.8	20.2	4.1	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.4	20.2	60.6	14.3	2.4	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	1.2	10.5	66.3	17.4	4.7	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	13.5	59.6	18.3	4.8	0.0

⑨ (2021年11月 × 組織の一体感)

単位:%

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なつかつた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	2.0	20.6	63.4	10.6	3.4	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	3.4	15.7	61.7	15.1	4.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.3	18.4	52.7	19.3	6.2	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	3.3	18.4	58.6	16.1	3.5	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.6	18.2	51.1	22.5	6.5	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.8	19.6	54.6	19.6	3.4	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	7.0	66.3	19.8	7.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	3.8	15.4	56.7	21.2	2.9	0.0

⑩ (2021年11月 × 人材の成長曲線)

	n	高い	やや高い	どちらともいえない	やや低い	低い	なにか口つかれた前は管理職では
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	350	1.7	13.7	68.9	11.1	4.6	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	350	2.6	12.6	69.7	11.1	4.0	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下	450	3.1	13.3	62.4	15.8	5.3	0.0
【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上	515	2.5	13.6	68.5	12.2	3.1	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	614	1.6	15.5	61.1	17.6	4.2	0.0
【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	531	2.1	16.6	63.3	15.1	3.0	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下	86	0.0	7.0	74.4	15.1	3.5	0.0
【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等をしていなかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上	104	2.9	12.5	63.5	18.3	2.9	0.0

28) BQ25 理想的な出社ルール(①あなたが管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントの観点からの理想的、最適と思われる出社ルール、②あなた個人にとっての理想的な出社ルール)【SA、n=3000】

① (あなたが管理職を務めるチーム(課、室等)のマネジメントの観点からの理想的、最適と思われる出社ルール)

単位: %												
限ワ基	間差	日調	平可	平出	可予	出い	可予	じ可予	かは可予	へ出	基本全員	その他
ク毎	調出本	にする	が能レフ	だつ	だつ	れい	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
や日	整勤毎	て放だつ	する	だつ	だつ	れい	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
在出	宅社	う短社	月さく	ク社人	ク社人	ク社人	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
勤す	勤務する	の定	月さく	やする	やする	やする	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
は	は	は	は	は	は	は	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
最テ	最テ	最テ	最テ	最テ	最テ	最テ	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
低レ	低レ	低レ	低レ	低レ	低レ	低レ	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
n												

【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下
 【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上
 【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下
 【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上
 【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下
 【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上
 【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下
 【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上

② (あなた個人にとっての理想的な出社ルール)

単位: %												
限ワ基	間差	日調	平可	平出	可予	出い	可予	じ可予	かは可予	へ出	基本全員	その他
ク毎	調出本	にする	が能レフ	だつ	だつ	れい	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
や日	整勤毎	て放だつ	する	だつ	だつ	れい	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
在出	宅社	う短社	月さく	ク社人	ク社人	ク社人	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
勤す	勤務する	の定	月さく	やする	やする	やする	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
は	は	は	は	は	は	は	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
最テ	最テ	最テ	最テ	最テ	最テ	最テ	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
低レ	低レ	低レ	低レ	低レ	低レ	低レ	可予	日エ地レフ	は行能レフ	は行能レフ	は全員	は低レフークする
n												

【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×299人以下
 【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしていない×300人以上
 【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×299人以下
 【コロナ禍】はテレワーク(在宅含む)実施していたが、【現在】はテレワークや在宅勤務等していない×300人以上
 【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×299人以下
 【コロナ禍】も【現在】も、テレワークや在宅勤務等をしている×300人以上
 【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×299人以下
 【コロナ禍】はテレワークや在宅勤務等していないかったが、【現在】はテレワークや在宅勤務等をしている×300人以上

「新型コロナウィルス感染症による企業活動や雇用管理の変化とその課題に関する調査研究」報告書

2022年3月

株式会社三菱総合研究所
キャリア・イノベーション本部
