

第2章

テレワークの定着に向けた課題について

第2章

第Ⅱ部冒頭でも記載したとおり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて緊急事態宣言（2020年4月7日から5月25日まで）の発出を契機に、感染拡大防止の観点からテレワークは急速に広まった。しかしながら、後述するように、緊急事態宣言の解除以降、テレワークの実施率は減少傾向となり、テレワークの実施が感染拡大防止のための一時的なものにとどまった企業・労働者が多いことが推察される。その一方、本来、テレワークは、ウィズコロナ・ポストコロナの「新たな日常」「新しい生活様式」に対応した働き方であると同時に、時間や場所を有効に活用できることから、育児や介護等を行いながら働く方の離職防止や、生産性の向上につながる働き方として、労使が納得する形でその導入や定着を図ることが重要である。

厚生労働省としては、これまでも働き方改革実行計画（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）を踏まえた「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」の改定（2018年2月）や、テレワークの通信機器の導入・運用や導入に向けた研修等に対する助成金の支給など、テレワークの推進のために各種の施策を講じてきた。その上で、今般の感染拡大を契機としたテレワークの普及を受けて、2020年8月から12月にかけて「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」を開催し、使用者が適切に労務管理を行いながら、労働者が安心して働くことのできる形でのテレワークの推進、定着を目指すための課題について検討を進めてきた（第3節のコラム2-2参照）。その成果として、2021年3月に上記ガイドラインを見直し、新たに「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」として改定した。

こうした状況も踏まえ、本章では、テレワークを今後も定着させていく上で、どのような課題があるのかについて、テレワークの開始時期（感染拡大より前からテレワークの活用経験があるか）に着目して分析を行う。この分析を通じて企業・労働者の双方がテレワークのメリットを感じられるような、テレワーク時の仕事の進め方や環境整備の在り方について考察する。

具体的には、第1節「テレワークの実施概況について」において、2020年における企業・労働者のテレワークの実施・継続状況をみた後、第2節「テレワーク活用のメリットについて」において、企業・労働者がテレワークを実施する際に感じているメリットについて整理する。続いて、第3節「テレワーク定着に向けた課題について」において、企業・労働者が抱えるテレワーク定着に向けた課題をみた上で、第4節「テレワーク時の仕事の進め方に関する課題について」、第5節「テレワークをするための環境整備に関する課題について」において、第3節でみたそれぞれの課題について詳細な分析を行う。

なお、テレワークについては、「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」において、「労働者が情報通信技術を利用して行う事業場外勤務」とされており、その形態は「①在宅勤務（労働者の自宅で業務を行う）」「②サテライトオフィス勤務（労働者の属するメインのオフィス以外に設けられたオフィスを利用する）」「③モバイル勤務（ノートパソコンや携帯電話等を活用して臨機応変に選択した場所で業務を行う）」に分類されている。¹

1 厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」より引用。

本章では、2020年の感染拡大期には感染拡大防止の観点から自宅でテレワークを実施する場合が多かったと考えられることから、「①在宅勤務」によるテレワークを中心として分析を行った。

また、本章では、J I L P Tが実施した調査（企業の分析に関しては、2021年2月実施の「第3回新型コロナウイルスの感染拡大等が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（以下「J I L P T企業調査」という。）、労働者の分析に関しては、2020年12月実施の「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査（J I L P T第3回）」（以下「J I L P T労働者調査」という。）の結果を主に活用して分析を行った。

第1節 テレワークの実施概況について

- 2020年2月調査時点までにテレワークの活用経験がある企業は40.4%であり、そのうち、調査時点でも継続している企業は74.6%。テレワークの活用経験がある企業のうち、2020年2－5月の間にテレワークを開始した企業は76.5%であり、大半の企業が感染拡大を機にテレワークを開始している

まず、企業と労働者のテレワークの経験・継続の状況についてみていく。

第2-(2)-1図により、企業がテレワークを活用した経験の有無についてみると、テレワークを活用したことがある企業の割合は全体の40.4%となっている。業種別にみると、「情報通信業」で91.9%、「学術研究，専門・技術サービス業」で68.4%、「金融業，保険業」で46.3%となっており、テレワークを活用したことがある企業の割合が高い一方、「宿泊業，飲食業」で17.0%、「生活関連サービス業，娯楽業」で18.2%、「医療，福祉」で21.2%、「運輸業，郵便業」で23.1%と低く、業種による活用状況の違いが大きいことが分かる。

テレワークの活用経験がある企業のうち、2021年2月調査時点でもテレワークの活用を継続しているものの割合をみると、全体では74.6%となっている。業種別にみると、「宿泊業，飲食サービス業」で93.5%、「医療，福祉」で92.8%、「情報通信業」で86.5%となっており、継続している割合が高い一方、「教育，学習支援業」で53.9%、「金融業，保険業」で55.5%、「運輸業，郵便業」で63.3%と、他業種と比較すると継続している割合が低くなっている。

また、テレワークの開始時期をみると、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業は全体の10.8%であるのに対し、2－5月の間にテレワークを初めて活用した企業は全体の76.5%、6月以降にテレワークを初めて活用した企業は全体の12.7%となっており、今回の感染拡大を機に、感染防止対策としてテレワークを始めた企業が多いと考えられる。

続いて、企業規模別にみると、企業規模が大きいほどテレワークの活用経験がある企業の割合が高い。また、調査時点におけるテレワークの継続の有無については、「5人以下」の企業を除き、企業規模が大きいほど継続されている。さらに、テレワークの開始時期別に調査時点におけるテレワークの継続状況をみると、どの企業規模においても、2020年2－5月の間に初めてテレワークを活用した企業が多いことが分かる。

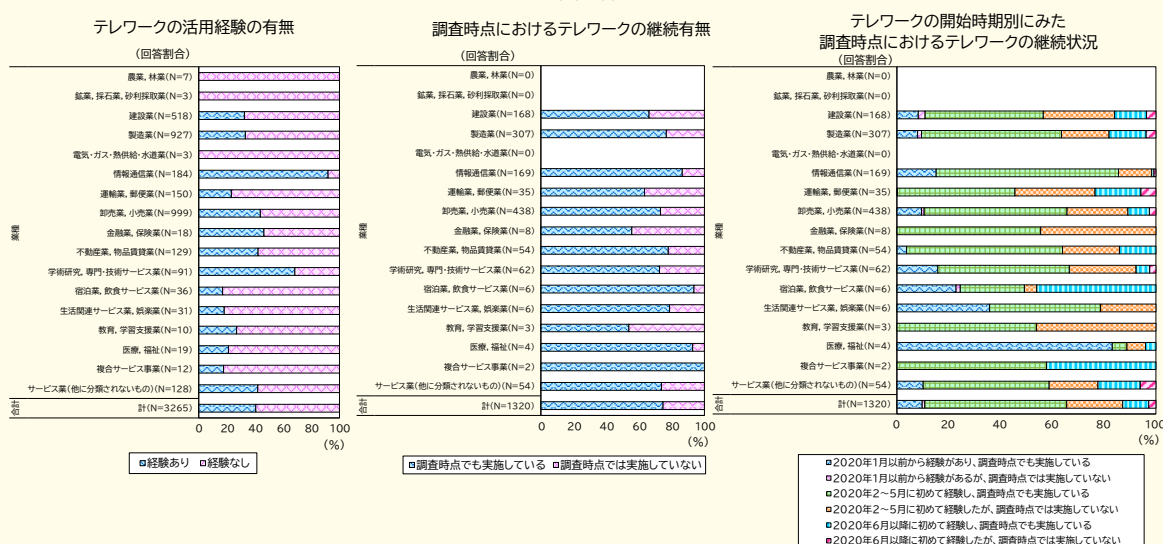
最後に、地域別にみると、テレワークの活用経験のある企業の割合は、「南関東」²で最も高く、次いで「近畿」「東海」の順となっている。調査時点におけるテレワークの継続の有無については、「北海道」「四国」を除き、おおむね60%以上で継続している。テレワークの開始時期別に調査時点におけるテレワークの継続状況をみると、全体では2020年2-5月の間に初めてテレワークを活用した企業が多いが、「北関東」「東北」「中国」では、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業の割合が他の地域よりやや高いほか、「北海道」「四国」では、2020年2月以降にテレワークを初めて活用したものの、調査時点では活用していない企業の割合が高い。

第2-(2)-1図

J I L P Tの企業調査におけるテレワークの活用経験・継続の状況

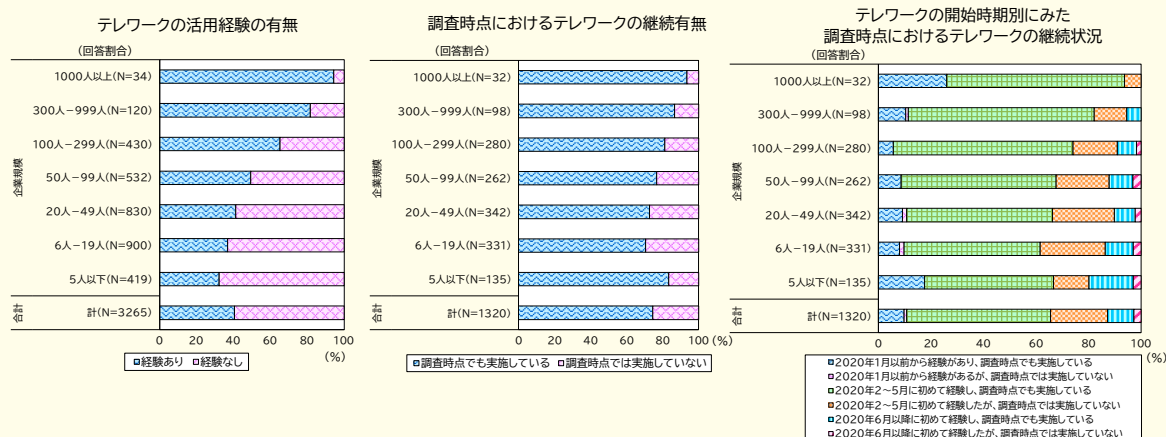
- J I L P Tの企業調査によると、テレワークを活用した経験のある企業の割合は全体の40.4%であり、このうち2021年2月調査時点でもテレワークを実施している企業の割合は74.6%となっている。また、テレワークの開始時期別にみた調査時点におけるテレワークの継続状況をみると、感染拡大前の2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業が10.8%であるのに対し、感染拡大期の2-5月にテレワークを初めて活用した企業は76.5%であり、今回の感染拡大を機にテレワークを始めた企業が多いと考えられる。
- 業種別にみると、「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」「金融業、保険業」等においてテレワークの活用経験がある企業の割合が高い。
- 企業規模別でみると、企業規模が大きいほどテレワークの活用経験がある企業の割合が高い。調査時点におけるテレワークの継続の有無については、「5人以下」を除き、企業規模が大きいほど継続されている。また、テレワークの開始時期別にみた調査時点におけるテレワークの継続状況をみると、どの企業規模においても、2020年2-5月に初めて活用した企業が多いが、規模が大きいほど調査時点でも実施されている。
- 地域別でみると、テレワークの活用経験がある企業の割合は、「南関東」で最も高く、次いで「近畿」「東海」地域において高い。調査時点におけるテレワークの継続の有無については、「北海道」「四国」を除き、おおむね60%以上で継続している。テレワークの開始時期別にみた調査時点におけるテレワークの継続状況をみると、全体を通して2-5月に初めて開始した企業が多いが、「北関東」「東北」「中国」では、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある割合がやや高い。

業種別

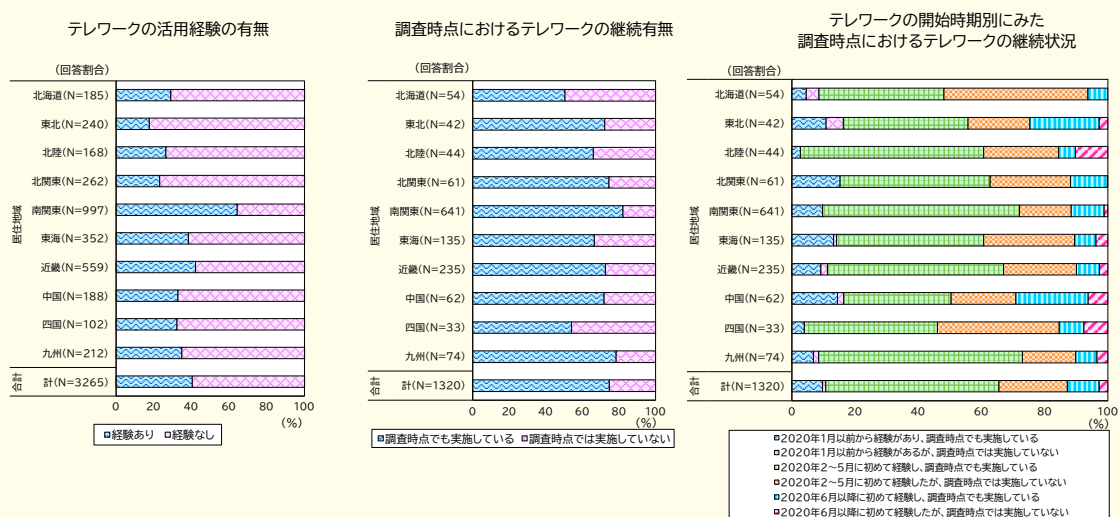


- 2 「南関東」でテレワークの活用経験のある企業の割合が高いことについては、大企業の数が多いこと等のほかに、政府と連携し東京都が主導してきたテレワーク・デイズ（東京オリンピック・パラリンピック競技大会中の交通混雑の緩和を目的として、2017年から政府や東京都などが連携して展開している、働き方改革の国民運動プロジェクト）の取組が行われていたことなども背景にあるものと考えられる。

企業規模別



地域別



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「第3回新型コロナウイルスの感染拡大等が企業経営に及ぼす影響に関する調査」(2021年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 企業調査の数値は、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」による企業数に基づき、地域及び企業規模の区分ごとに算出した復元倍率を用いて集計したものとなる。以降の同調査(企業調査)を用いた集計も、同様の企業を対象としている。
- 2) 「テレワークの活用経験の有無」は、テレワークの実施状況について当てはまるものとして、「導入後、継続して実施している」「過去実施していたが、現在は導入していない」「過去に実施していたが、いったん停止し、現在、再開している」「これまでに一度も実施したことがない」という選択肢のうち、「導入後、継続して実施している」「過去実施していたが、現在は導入していない」「過去に実施していたが、いったん停止し、現在、再開している」と回答した企業を活用経験がある企業としている。
- 3) 「調査時点におけるテレワークの継続有無」は、(2)の設問のうち、「導入後、継続して実施している」「過去に実施していたが、いったん停止し、現在、再開している」と回答した企業を調査時点でも継続しているとしている。
- 4) 「テレワークの開始時期」は、(2)の設問のうち、「導入後、継続して実施している」「過去実施していたが、現在は導入していない」「過去に実施していたが、いったん停止し、現在、再開している」と回答した企業のうち、テレワークの開始時期として「2020年1月以前」と選択した企業を「2020年1月以前から活用している企業」、「2020年2~3月」「2020年4~5月(緊急事態宣言下)」と回答した企業を「2020年2~5月に初めて活用した企業」、「2020年6~7月」「2020年8~9月」「2020年10~12月」「2021年1月」を選択した企業を「2020年6月以降に初めて活用した企業」としている。

- 2020年12月調査時点までにテレワークの経験がある労働者は29.0%であり、そのうち、調査時点でも継続している者は60.9%。テレワーク経験がある労働者のうち、2020年3-5月の間にテレワークを開始した者が72.0%であり、半数以上の労働者が感染拡大を機にテレワークを開始している。

次に、JILPT労働者調査により、労働者のテレワークの経験・継続の状況についてみる。

第2-(2)-2図により、労働者のテレワーク経験の有無をみると、テレワークを経験したことがある労働者の割合は、全体では29.0%となっている。雇用形態別にみると、「正社員」で35.9%、「非正社員」で14.0%となっており、「正社員」の方が「非正社員」よりも経験した労働者の割合が高い。

テレワークの経験がある労働者のうち、2020年12月調査時点でもテレワークを継続している者の割合をみると、労働者全体では60.9%となっている。雇用形態別にみると、正社員、非正社員で大きな違いはみられない。

テレワークの開始時期をみると、感染拡大前の2020年2月以前からテレワークの経験がある労働者は全体の19.0%であるのに対し、最初の緊急事態宣言が発出された時期を含む2020年3-5月の間にテレワークを初めて経験した労働者は72.0%、2020年6月以降にテレワークを初めて経験した労働者は9.0%を占め、企業調査と同様、今回の感染拡大を機にテレワークを始めた者が多いことが分かる。

年齢別でみると、テレワークの経験の有無、調査時点におけるテレワークの継続状況、テレワークの開始時期のいずれも、年齢間での大きな違いはみられない。

次に、業種別にテレワークの経験の有無をみると、「情報通信業」で73.7%、「金融保険業」で49.7%と比較的高い割合であるのに対し、「飲食店、宿泊業」で7.4%、「医療、福祉」で7.1%と比較的低い割合となっている。テレワークを継続している者の割合をみると、「情報通信業」で83.7%、「製造業」で67.2%、「飲食店、宿泊業」で66.7%と高い割合となっている一方、「運輸業」及び「教育、学習支援業」でそれぞれ40.0%、「医療、福祉」で42.9%と比較的低く、企業調査と同様、業種による違いがみられる。テレワークの開始時期をみると、2020年2月以前からテレワークの経験がある労働者の割合は、「情報通信業」で30.9%、「サービス業」で28.8%、「建設業」で23.9%と他業種よりも高い割合である一方、「不動産業」で7.4%、「教育、学習支援業」で6.7%、「運輸業」で8.6%と比較的低くなっている。

続いて、企業規模別にみると、おおむね企業規模が大きいほど、テレワークを経験したことがある労働者の割合が高い。また、これらの者について調査時点における継続状況をみると、企業規模による差はみられない。テレワークの開始時期をみるとどの企業規模においても、2020年3-5月の間に初めてテレワークを経験した労働者の割合が高い。

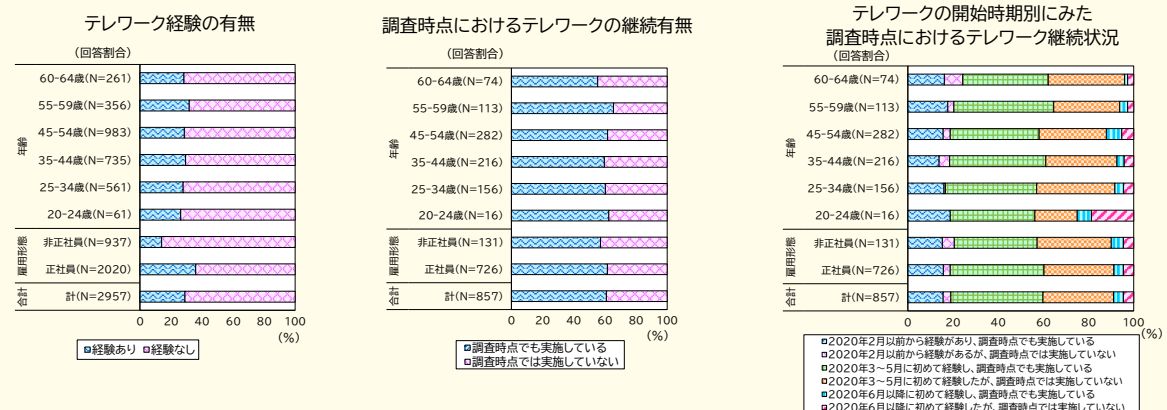
最後に、労働者が居住している地域別にみると、テレワーク経験がある労働者の割合は「首都圏」で最も高く、次いで「関西圏」「九州・沖縄」の順となっている。調査時点でもテレワークを継続している労働者の割合も「首都圏」で最も高い。テレワークの開始時期をみると総じて、2020年3-5月の間に初めてテレワークを経験した者の割合が高いが、「北海道」「東北」「首都圏」「関西圏」では、2020年2月以前から経験がある者の割合が比較的高い。

第2-(2)-2図

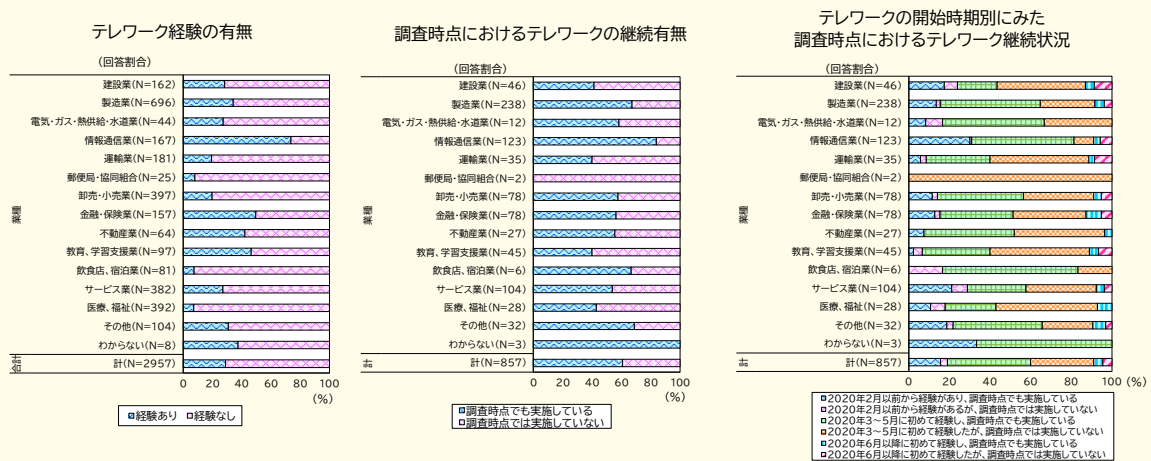
JILPTの労働者調査におけるテレワークの経験・継続の状況

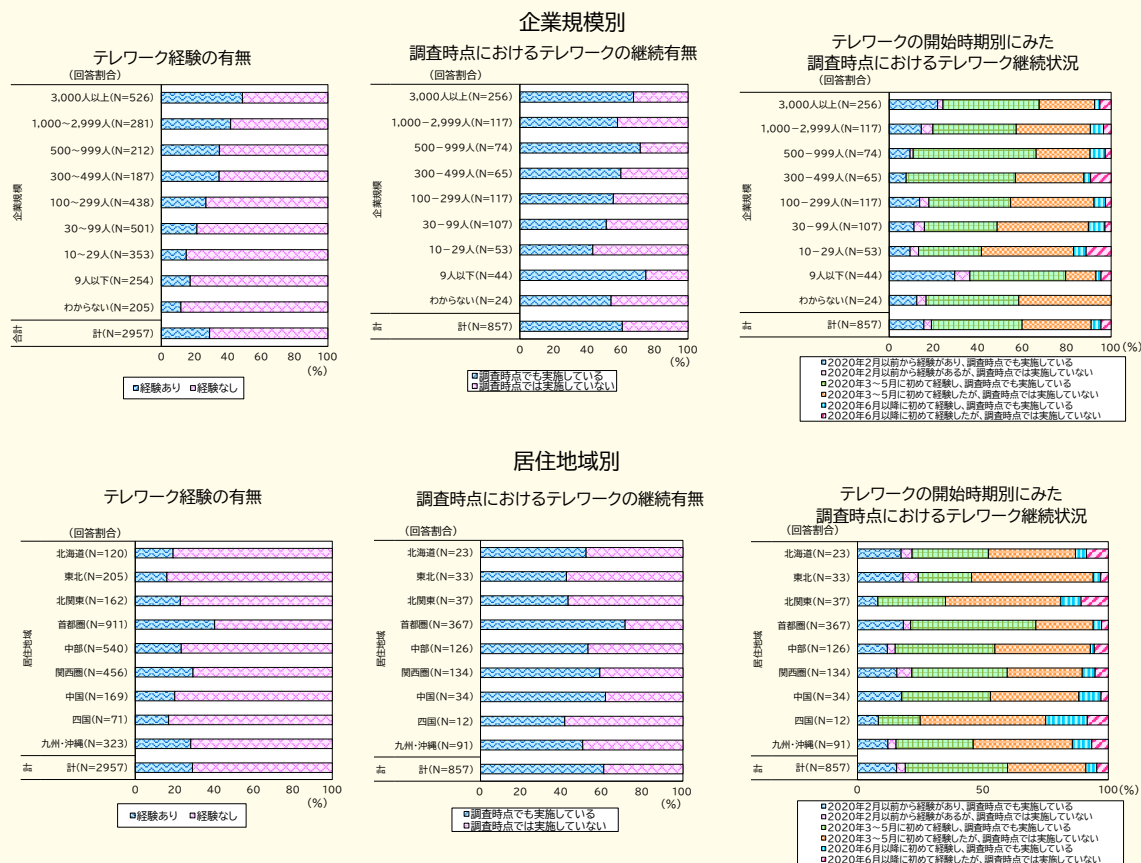
- JILPTの労働者調査によると、労働者全体の29.0%がテレワークを経験しており、そのうち2020年2月調査時点でもテレワークを継続している者が60.9%となっている。テレワークの開始時期別にみた調査時点におけるテレワークの継続状況をみると、感染拡大前の2020年2月以前からテレワークの経験がある者は全体の19.0%であるのに対し、最初の緊急事態宣言が発出された時期を含む3-5月にテレワークを初めて経験した者が72.0%と、今回の感染拡大を機にテレワークを始めた者が多いことが分かる。
- テレワークを経験したことのある者の割合を雇用形態別でみると、正社員の方が非正社員よりも高い。
- 年齢階級別でみると、テレワークの活用経験の有無、調査時点におけるテレワークの継続状況、テレワークの開始時期別の継続状況のいずれも、年齢による大きな違いはみられない。
- テレワークの開始時期別にみた調査時点におけるテレワークの継続状況を業種別にみると、「情報通信業」「サービス業」「建設業」においては他業種よりも2月以前からテレワークの経験がある者の割合が高い一方、「不動産業」「教育、学習支援業」「運輸業」等では3-5月以降にテレワークを初めて経験した者の割合が高くなっている。
- 企業規模別でみると、企業規模が大きいほど、テレワークを経験したことがある者の割合が高い。調査時点におけるテレワークの継続の有無をみると、企業規模による大きな差はみられない。
- テレワークの開始時期別にみた調査時点におけるテレワーク継続状況では、どの企業規模においても、2020年3-5月に初めてテレワークを経験した者の割合が高い。
- 居住地域別でみると、テレワーク経験がある労働者の割合は「首都圏」で最も高く、次いで「関西圏」「九州・沖縄」で高いことが分かる。調査時点におけるテレワークの継続有無についても、継続している労働者の割合が「首都圏」で最も高い。
- テレワークの開始時期別にみた調査時点におけるテレワークの継続状況では、総じて、2020年3-5月に初めてテレワークを経験した者の割合が高いが、そのうち、特に「首都圏」においては、調査時点でもテレワークを実施している者の割合が他地域と比較しても高いことが分かる。

年齢階級別・雇用形態別



業種別





資料出所 (独) 労働政策研修・研究機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 本調査は第3回パネル調査となっているが、本章における集計は、第1-3回調査の全てに回答した者のうち、2020年4月時点において「民間企業の雇用者」として働いており、かつ、2020年4月から調査時点(2020年12月)の間に「転職していない者」を対象としている。以降の同調査(労働者調査)を用いた集計も、同様の者を対象としている。
- 2) 「テレワークの活用経験の有無」は、(2)の対象者のうち、テレワークの活用経験を尋ねた設問において、「テレワークの経験がある」と回答した者を活用経験がある者とし、「これまで一度も経験したことがない」と回答した者を活用経験がない者としている。
- 3) 「調査時点におけるテレワークの継続有無」は、(2)の対象者のうち、テレワークの活用経験のある者に限定し、調査時点におけるテレワークの実施状況を尋ねた設問に対し、「現在も行っている」「現在は行っていない」という選択肢のうち、「現在も行っている」と回答した者を調査時点でも実施している者としている。
- 4) 「テレワークの開始時期」は、(2)の対象者のうち、テレワークの活用経験のある者に限定し、「2020年2月以前から経験がある」「2020年3～5月に初めて経験した」「2020年6月以降に初めて経験した」という選択肢に対し、それぞれ回答した者を集計している。

● 2020年におけるテレワークの実施率は、4～5月の緊急事態宣言下において増加し、その後6～7月に低下し、それ以降横ばい傾向となっているものの、感染拡大前の通常月よりも高い割合で推移している

ここまで、企業及び労働者のテレワークの経験、継続の状況について概観してきたが、さらに、2020年におけるテレワークの実施状況の推移を詳細にみていく。

まず、2020年の各月におけるテレワークの実施状況を企業、労働者それぞれについてみる。

第2-(2)-3図の(1)により、2020年の各月においてテレワークを実施していた企業の割合の推移をみると、2020年2月に6.4%であったものが、最初の緊急事態宣言下の5月には、54.6%まで上昇した。その後、6月から9月にかけて20%ポイント程度低下した後、10月から12月には33%台の横ばいで推移した。12月時点では2月時点よりも高い割合を維持しており、

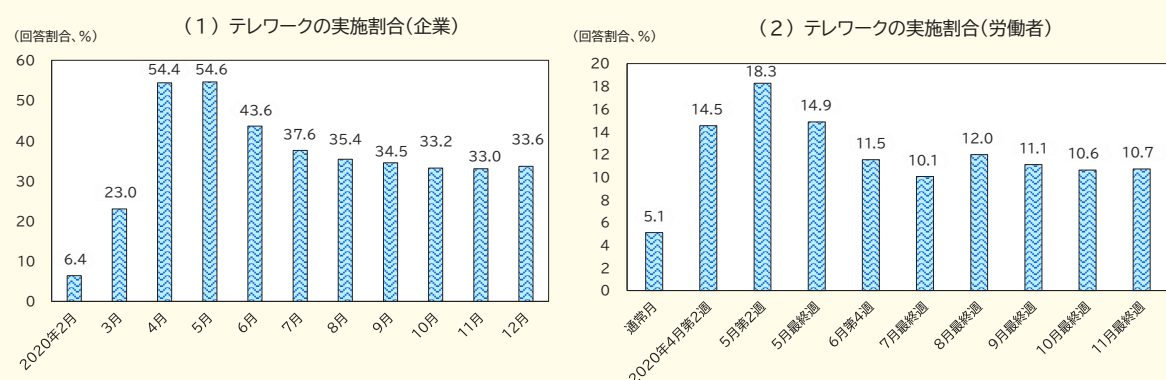
一定程度、テレワークが定着したと考えられるものの、緊急事態宣言の解除とともにテレワークをしなくなった企業が一定の割合で存在することが分かる。

次に、同図の（２）により、2020年の各月においてテレワークを実施していた労働者の割合の推移をみると、感染拡大前の通常月には5.1%であったものが、緊急事態宣言下の5月第2週には、18.3%まで上昇し、企業調査と同様、テレワークが急速に広がったことが分かる。その後、6月以降は10%前後で推移し、感染拡大前の通常月よりも高い割合を維持しているが、緊急事態宣言の解除とともにテレワークを実施しなくなった労働者が一定の割合で存在することが分かる。

続いて、第2-(2)-4図の（１）により、勤務先がテレワークを実施している労働者に限定し、月別のテレワークの実施状況をみると、テレワークを実施していた労働者の割合は、感染拡大前の通常月には26.2%であったところ、5月第2週には93.8%となり、急速にテレワークの実施者が増えたことが分かる。その後、緊急事態宣言の解除後には低下傾向となり、6月以降は、おおむね60%前後で横ばいとなった。感染拡大前の通常月よりは高い割合を維持しているものの、企業がテレワークの活用を継続していてもテレワークを実施しなくなった労働者が一定の割合で存在することが分かる。また、同図の（２）により、5月第2週と11月最終週のテレワーク実施日数を比べると、「実施していない」が大きく増加している一方、いずれの日数区分でも割合が低下している中で特に「5日以上」の割合が比較的大きく低下している。

第2-(2)-3図 2020年におけるテレワークの実施割合の推移

- 2020年における企業のテレワーク実施割合の推移をみると、感染拡大前の2月には6.4%であったのに対し、2020年4-5月の緊急事態宣言下では約55%まで上昇し、その後、約20%ポイント低下している。12月時点では2月時点よりは高い水準であり、一定の普及が進んだと考えられるものの、緊急事態宣言の解除とともにテレワークの実施をやめてしまった企業が一定の割合で存在することがうかがえる。
- 一方、労働者のテレワークの実施割合をみると、感染拡大前の通常月は5.1%であったのに対し、緊急事態宣言下の4-5月には、15-18%まで上昇し、企業調査と同様、テレワークが進んだことが分かる。その後、6月は11.5%、7月は10.1%と低下傾向がみられるものの、感染拡大前の通常月よりも高い割合であることが分かる。



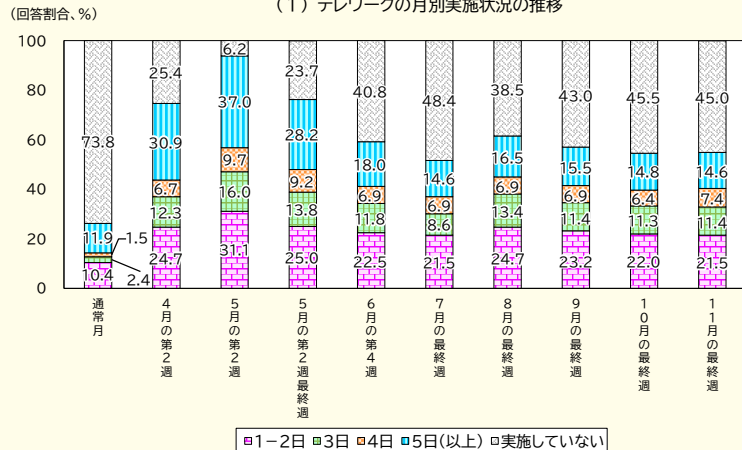
資料出所 (1) 図は(独)労働政策研究・研修機構「第3回新型コロナウイルスの感染拡大等が企業経営に及ぼす影響に関する調査」(2021年)、(2) 図は(独)労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査(JILPT第3回)」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) (1) 図は、第1回パネル調査からの連続回答企業を対象としている。
 2) (2) 図の「通常月」とは、新型コロナウイルス感染症の問題が発生する前の状態を想定した月としている。
 3) (2) 図は、2020年12月調査時点において2020年4月時点と同じ会社で働いている民間企業の雇用者のうち、第1-3回パネル調査の毎回回答者で、かつ、勤め先がテレワークを実施していると回答した者について、各時点でテレワークを実施していないと回答した者以外の者を、当該時点でテレワークを実施した者として実施割合を算出している。

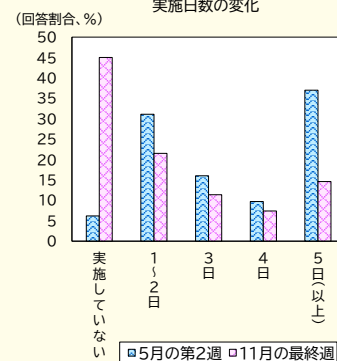
第2-(2)-4図 テレワークの実施日数の推移

- 勤務先がテレワークを実施している労働者について、テレワークを実施した者の割合は、感染拡大前の通常月では26.2%であったが、緊急事態宣言下の5月第2週には93.8%となり、急速に割合が高まったことが分かる。しかしながら、緊急事態宣言解除後には60%前後の実施割合となっており、感染拡大前と比較して依然として高い水準ではあるものの、緊急事態宣言の解除を機にテレワークを実施しなくなった者が一定の割合で存在することがうかがえる。
- 週当たりのテレワーク実施日数の変化をみると、緊急事態宣言下の5月の第2週と11月の最終週を比べると、いずれの日数区分も割合が低下している中で、「5日以上」の割合が比較的大きく低下している。

(1) テレワークの月別実施状況の推移



(2) 5月と11月のテレワーク実施日数の変化



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 数値は(独) 労働政策研究・研修機構が行う同調査において、2020年4月1日時点、5月末時点、8月末時点のいずれも「民間企業の雇用者」であり、「12月調査」においても4月1日時点と同じ会社で働いている「5・8・12月調査の毎回回答者」のうち、勤務先における就労面での対応としていずれの調査も「在宅勤務・テレワークの実施」を挙げた回答者における、1週間当たりの「在宅勤務・テレワーク」の実施日数の変化を集計。

●緊急事態宣言を機にテレワークを開始した企業・労働者はその後に継続している割合が低い傾向にある

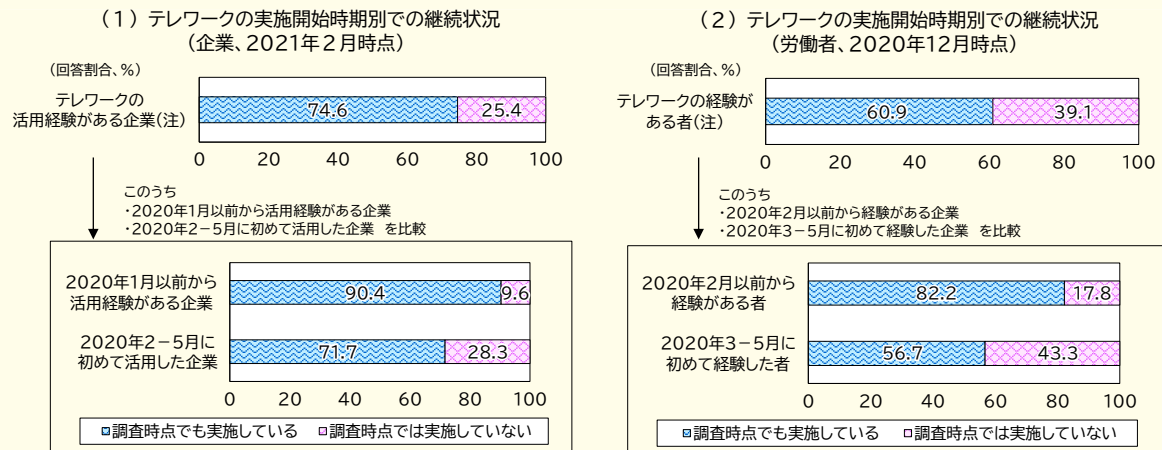
第2-(2)-5図の(1)により、テレワークの開始時期別に企業のテレワークの継続状況をみえる。テレワークの活用経験がある企業全体のうち、2021年2月時点でもテレワークを継続していた企業の割合は74.6%であったが、テレワークを2020年1月以前に開始した企業ではこの割合が90.4%であるのに対し、2020年2-5月の間に開始した企業では71.7%と、感染拡大を機にテレワークを開始した企業の方が、継続している割合が低くなっている。

一方、同図の(2)により、テレワークの開始時期別に労働者のテレワークの継続状況をみえる。テレワークの経験がある労働者全体のうち、2020年12月時点でもテレワークを継続していた者の割合は60.9%であったが、テレワークを2020年2月以前に開始した労働者ではこの割合が82.2%であるのに対し、2020年3-5月の間に開始した労働者では56.7%と、感染拡大を機にテレワークを開始した労働者の方が、継続している割合が低くなっている。

このように、最初の緊急事態宣言を機にテレワークを開始した企業・労働者はその後に継続している割合が低い傾向にあることが分かる。これらを踏まえると、最初の緊急事態宣言の解除後にテレワークを実施する企業や労働者の割合が低下したことの主要因としては、緊急事態宣言を機にテレワークを始めた企業や労働者がテレワークを実施しなくなったことがあるものと考えられる。

第2-(2)-5図 テレワークの開始時期別での継続状況

- 2020年2月時点での企業のテレワークの継続状況をみると、テレワークの活用経験がある企業全体のうち、74.6%の企業が継続している。テレワークを開始した時期別に継続している企業の割合をみると、2020年2-5月にテレワークを開始した企業では、それ以前にテレワークを活用していた企業よりも割合が低くなっている。
- 2020年12月時点での労働者のテレワークの継続状況をみると、テレワークの経験がある労働者全体のうち、60.9%の労働者が2020年12月時点もテレワークを継続している。テレワークを開始した時期別に継続している労働者の割合をみると、感染拡大下の2020年3-5月に初めて経験した者は、それ以前にテレワークを経験していた者よりも割合が低くなっていることが分かる。



資料出所 (1) 図は (独) 労働政策研究・研修機構「第3回新型コロナウイルスの感染拡大等が企業経営に及ぼす影響に関する調査」(2021年)、(2) 図は (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (J I L P T 第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) 図の「テレワークの活用経験がある企業」の割合は、「2020年1月以前から活用経験がある企業」「2-5月に初めて活用した企業」「6月以降に活用した企業」の合計から算出。
 2) (1) 図の「2020年1月以前から活用経験がある企業」「2020年2-5月に初めて活用した企業」は、いつからテレワークを実施し始めたかという問に対して、「2020年1月以前から活用経験がある企業」は、「2020年1月以前」と回答した企業、「2020年2-5月に初めて活用した企業」は「2020年2-3月」「2020年4-5月(緊急事態宣言下)」と回答した企業を合計。
 3) (2) 図の「テレワークの経験がある者」の割合は、「2020年2月以前から経験がある者」「3-5月に初めて経験した者」「6月以降に経験した者」の合計から算出。
 4) (2) 図の「2020年2月以前から経験がある者」「2020年3-5月に初めて経験した者」は、これまでの在宅勤務・テレワーク経験について、「2020年2月以前から経験がある者」は、「2020年2月以前から経験がある」と回答した労働者、「2020年3-5月に初めて経験した者」は「2020年3-5月に初めて経験した」と回答した労働者を指す。

- 2020年1月以前からテレワークを活用していた企業では、労働者の「ほとんど全員」「約7割」がテレワークを実施していると回答する割合が、緊急事態宣言の解除後もあまり変わらない一方、感染拡大期にテレワークを初めて活用した企業ではそれらの割合が緊急事態宣言の解除後に低下している傾向にある

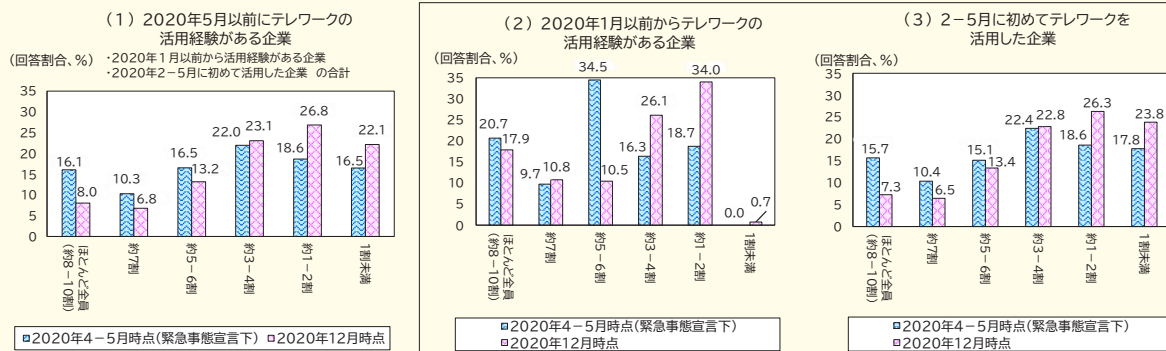
さらに、感染拡大前からのテレワークの活用経験の有無の違いに着目して、テレワークの実施状況や運用状況について詳細な比較を行う。

第2-(2)-6図により、テレワークの活用経験がある企業（ここでは2020年5月以前にテレワークの活用経験がある企業）におけるテレワークを実施した労働者の割合について、2020年4-5月時点（緊急事態宣言下）の状況から2020年12月時点の状況への変化をみてみると、「ほとんど全員」と回答した企業の割合は8.1%ポイント低下、「約7割」と回答した企業は3.5%ポイント低下といずれも低下している一方、「約1-2割」は8.2%ポイント上昇、「1割未満」は5.6%ポイント上昇と割合が上昇している。これをテレワークの開始時期別にみると、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業では、「ほとんど全員」は2.8%ポイ

ント低下、「約7割」は1.1%ポイント上昇とあまり変わらないものの、「約5-6割」が24.0%ポイント低下したのに対し、「約1-2割」が15.3%ポイント上昇したほか、「1割未満」は0.0%から0.7%へと微増にとどまっている。これに対し、2-5月の間にテレワークを始めた企業においては、「ほとんど全員」は8.4%ポイント低下し、「約7割」は3.9%ポイント低下している一方、「約1-2割」は7.7%ポイント上昇し、「1割未満」は17.8%から23.8%へと6.0%ポイント上昇している。2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業と比べると、「ほとんど全員」「約7割」といった高い頻度の回答割合が低下した一方、「1割未満」と回答する割合が上昇していることが分かる。このように、「ほとんど全員」「約7割」の割合が、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業ではあまり変わっていないことから、これらの企業では2-5月の間にテレワークを初めて活用した企業よりも労働者へのテレワークの定着が進んでいることがうかがえる。

第2-(2)-6図 テレワークの開始時期別の調査時点における実施頻度（企業）

- 2020年5月以前にテレワークの活用経験がある企業全体における労働者のテレワークの実施割合について、2020年4-5月（緊急事態宣言下）と2020年12月時点の状況を比較すると、「ほとんど全員」「約7割」と回答する割合は低下している一方、「約1-2割」「1割未満」と回答する割合が上昇している。
- このうち、テレワークの開始時期別に緊急事態宣言下から直近の状況の変化をみると、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業では、「ほとんど全員」「約7割」と回答する割合はあまり変わらないものの、「約5-6割」が24.0%ポイント低下したのに対し、「約1-2割」が15.3%ポイント上昇したほか、「1割未満」は0.0%から微増にとどまっている。これに対し、2-5月にテレワークを始めた企業においては、「ほとんど全員」が8.4%ポイント低下、「約7割」が3.9%ポイント低下している一方、「約1-2割」が7.7%ポイント上昇、「1割未満」が6.0%ポイント上昇している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「第3回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」(2021年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 各図は、調査時点でもテレワークを実施している企業に対し、2020年12月調査時点において、社員の何割程度がテレワークを実施しているかを尋ねた設問に回答した企業に限定し、緊急事態宣言下との比較を行っている。

2) 「テレワークの経験がある企業」の割合は、「2020年1月以前から経験がある企業」「2-5月に初めて経験した企業」の合計から算出。

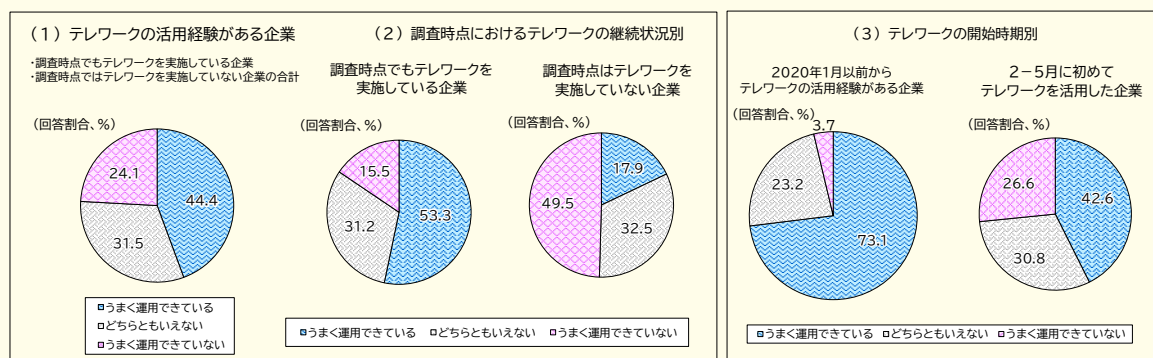
●感染拡大を機に初めてテレワークを活用した企業は、「運用がうまくできていない」と回答する割合が高く、テレワークの継続にも影響している可能性がある

続いて、第2-(2)-7図により、企業がテレワークを実施している（いた）際に運用がうまくできている（いた）か否かについてみると、テレワークの活用経験がある企業全体では、「うまく運用できている」が44.4%、「どちらともいえない」が31.5%、「うまく運用できていない」が24.1%となっている。調査時点におけるテレワークの継続状況別にみると、「う

うまく運用できていない」と回答した企業の割合は、調査時点でもテレワークを実施している企業では15.5%であるのに対し、調査時点ではテレワークを実施していない企業では49.5%であり、34.0%ポイント高くなっている。また、テレワークの開始時期別にみると、「うまく運用できていない」と回答した企業の割合は、2020年1月以前からテレワークを活用していた企業では3.7%であるのに対し、2020年2-5月の間に初めてテレワークを活用した企業では26.6%であり、22.9%ポイント高くなっている。これらを踏まえると、感染拡大を機にテレワークを始めた企業では、テレワークをうまく運用できていなかったことから、それ以前からテレワークを実施してきた企業よりもテレワークの活用をやめた企業が多く存在した可能性がある。

第2-(2)-7図 企業のテレワーク継続・開始時期別での運用状況の違い（企業）

- 企業がテレワークを実施している（いた）際に運用がうまくできている（いた）か否かを聞いた結果について、テレワークの活用経験がある企業の全体の状況を見ると、44.4%がうまく運用できしており、31.5%がどちらともいえない、24.1%がうまく運用できていないと回答している。調査時点におけるテレワークの継続状況別にみると、調査時点ではテレワークを実施していない企業の方が、「うまく運用できていない」と回答した割合が34.0%ポイント高く、運用上の課題が解決しないことによりテレワークの活用をやめた企業がある可能性がある。テレワークの開始時期別にみると、2020年2-5月に初めてテレワークを活用した企業は、2020年1月以前からテレワーク経験のある企業よりも、「うまく運用できていない」と回答した割合が22.9%ポイント高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「第3回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」(2021年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) (1) 図の「テレワークの活用経験がある企業」は、(3) 図でみると「2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業」「2-5月に初めてテレワークを活用した企業」に加え、「6月以降にテレワークを活用した企業」を合計した割合となる。
- 2) 図表の数値は、テレワークを実施していた際の、テレワークの運用状況を尋ねた設問に対し、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」「どちらともいえない」「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」という回答において、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」の合計を「うまく運用できている」、「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」の合計を「うまく運用できていない」として表示。

●労働者においても、感染拡大期にテレワークを初めて経験した者は、それ以前に経験していた者よりもテレワークの実施頻度が減少したと回答する割合が高い

次に、第2-(2)-8図により、テレワークの経験がある労働者（ここでは2020年5月以前からテレワークの経験がある労働者）について、テレワークの実施日数を2020年3-5月頃と11-12月頃（調査時点の直近1か月）とで比べた増減の状況についてみると、「減少した」が35.3%、「ほぼ同じ」が52.1%、「増加した」が12.6%となっている。テレワークの開始時期別にみると、「減少した」と回答した者の割合は、2月以前からテレワークの経験がある者では26.6%であるのに対し、3-5月に初めてテレワークを経験した者では38.8%であり、12.2%ポイント高くなっている。このように、テレワークの継続状況と同様、2020年2月以前からテレ

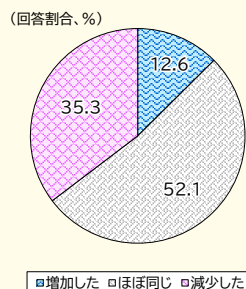
ワークを実施していた者の方が実施頻度が維持されていることが分かる。

第2-(2)-8図 テレワークの開始時期別の調査時点における実施頻度（労働者）

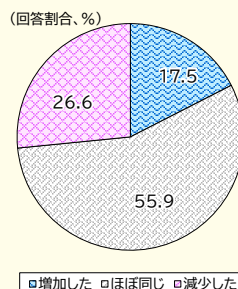
- テレワークの経験がある労働者について、テレワークの実施日数を2020年3-5月頃と11-12月頃（調査時点の直近1か月）で比べた増減の状況についてみると、「減少した」が35.3%、「ほぼ同じ」が52.1%、「増加した」が12.6%となっている。テレワークの開始時期別にみると、2月以前からテレワークの経験がある者の方が、3-5月に初めてテレワークを経験した者よりも、2020年12月時点で「減少した」と回答した割合が低く、「ほぼ同じ」「増加した」と回答した割合が高い。

新型コロナウイルス感染拡大期（3-5月の月間平均）と比較した、
直近1か月間に行ったテレワークの日数（2020年12月調査）

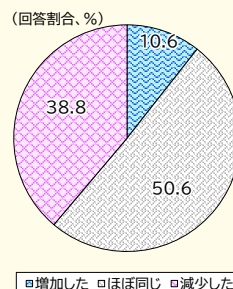
（1）テレワークの経験がある者
・2020年2月以前から経験がある者
・2020年3-5月に初めて経験した者の合計



（2）2020年2月以前から
テレワークの経験がある者



（3）3-5月に初めて
テレワークを経験した者



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の働きや生活への影響に関する調査（JILPT第3回）」（2020年）をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

（注）「テレワークの経験がある者」の割合は、「2020年2月以前から経験がある者」「3-5月に初めて経験した者」の合計から算出。

●テレワークの活用経験がある企業や労働者の割合が比較的低い業種でも、テレワーク継続率が高い場合があることを踏まえると、業務の性質にかかわらず、テレワーク定着の可能性があることがうかがえる

続いて、第2-(2)-1図や第2-(2)-2図でみた業種別のテレワークの実施及び継続の状況について、実施状況と継続状況を合わせてみることでより詳細な考察を行う。

第2-(2)-9図の（1）により、テレワークの活用経験がある企業の割合を業種別にみると、「情報通信業」で91.9%、「学術研究，専門・技術サービス業」で68.4%と比較的高い一方で、「医療，福祉」で21.2%、「運輸業，郵便業」で23.1%、「建設業」で32.4%などと比較的低くなっている。他方で、同図（2）により、テレワークの活用経験がある企業のうち、調査時点でもテレワークを継続している企業の割合（継続率）をみると、「建設業」では66.2%、「運輸業，郵便業」では63.3%と、テレワークの活用経験がある企業の割合が比較的低い業種においても継続率は6割を上回っている。

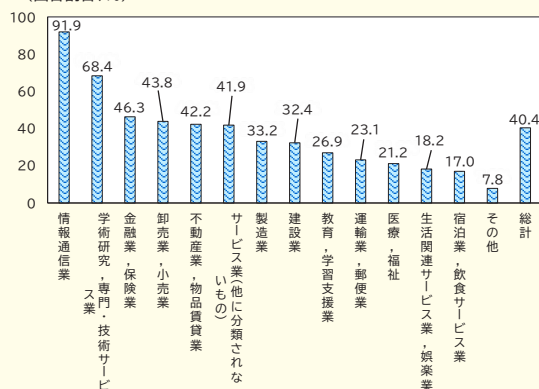
次に、第2-(2)-10図の（1）により、テレワークの経験がある労働者の割合を業種別にみると、「情報通信業」で73.7%、「金融，保険業」で49.7%、「教育・学習支援業」で46.4%と比較的高い一方で、「医療，福祉」で7.1%、「運輸業」で19.3%、「卸売，小売業」で19.6%と比較的低くなっている。他方で、同図の（2）により、テレワークの経験がある労働者のうち、調査時点でもテレワークを継続している労働者の割合（継続率）を業種別にみると、「情報通信業」で83.7%と高いほか、「製造業」で67.2%、「卸売，小売業」で57.7%と、テレワーク経験者の割合が高くない業種においても継続率の高い業種があることが分かる。

「医療、福祉」「運輸業」「卸売、小売業」といった、テレワークの経験がある労働者の割合が低い業種では、付2-(2)-1図でみられるように、現場での作業や対面でのやりとりの必要性が高く、業務の性質上、テレワークの普及が進まなかった可能性があるが、こうした業種であっても、企業、労働者のテレワークの継続率がある程度高いものもあることから、業務の性質等を考慮しつつ、テレワークを定着させることができる可能性があることがうかがえる。

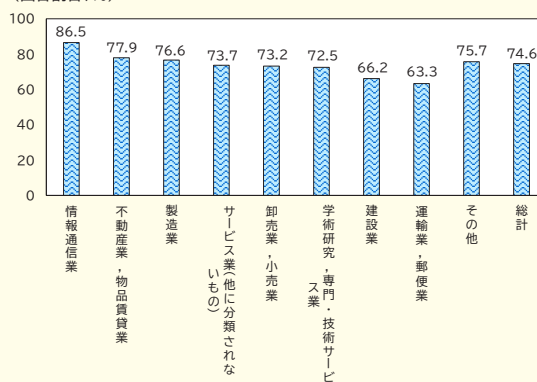
第2-(2)-9図 業種別テレワークの実施・継続状況（企業）

- テレワークの活用経験がある企業の割合を業種別にみると、「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」等で比較的高くなっている。一方で、「医療、福祉」「運輸業、郵便業」等では比較的低く、こうした業種では、現場での作業や対面でのやりとりの必要性が高く、業務の性質上、テレワークの普及が進まなかった可能性がある。
- テレワークの活用経験がある企業のうち、調査時点でもテレワークを継続している企業の割合（継続率）をみると、「建設業」「運輸業、郵便業」等、テレワークの活用経験がある企業の割合が低い業種においても、継続率は6割を上回っており、こうした業種でもテレワークを定着させる可能性があることがうかがえる。

(1) テレワークの活用経験がある企業の割合
(回答割合、%)



(2) 調査時点でもテレワークを継続している企業の割合
(回答割合、%)

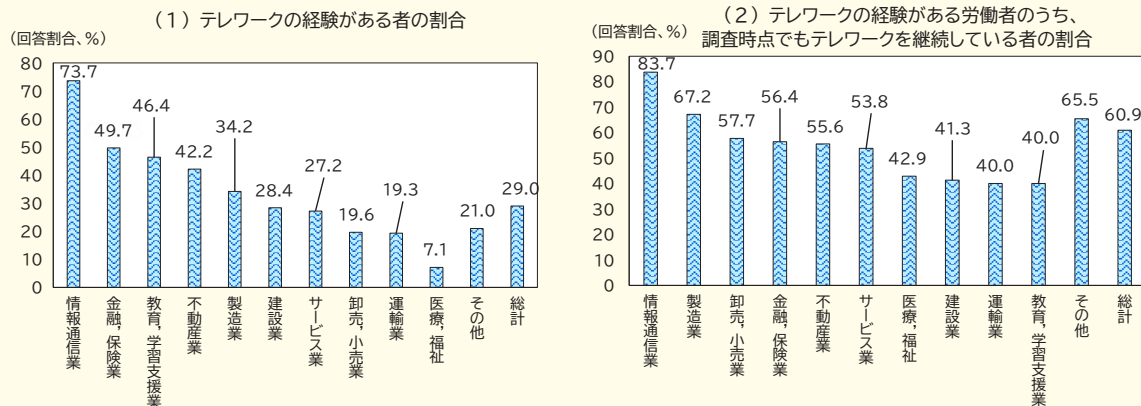


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「第3回新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」(2021年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) (2) 図において、「その他」とは回答サンプルが少ない業種「医療、福祉」「教育、学習支援業」「金融業、保険業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス事業」「宿泊業、飲食業」を指す。

第2-(2)-10図 業種別テレワークの実施・継続状況（労働者）

- テレワークの経験がある労働者の割合を業種別にみると、「情報通信業」「金融、保険業」「教育、学習支援業」等で比較的高い。一方で「医療、福祉」「運輸業」「卸売、小売業」等では比較的低くなっており、第2-(2)-9図での分析と同様に、こうした業種では、現場での作業や対面でのやりとりの必要性が高く、業務の性質上、テレワークの普及が進まなかった可能性がある。
- テレワークの経験がある労働者のうち、調査時点でもテレワークを継続している労働者の割合（継続率）を業種別にみると、「製造業」「卸売、小売業」等、経験者の割合が高くない業種においても継続率の高い業種があることが分かる。テレワークの経験がある労働者の割合が低い業種であっても、職種や業務の性質を考慮しつつ、テレワークを定着させることができる可能性があることがうかがえる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

●現場での業務が多いと考えられる職種においてはテレワークの普及が進まなかった可能性がある

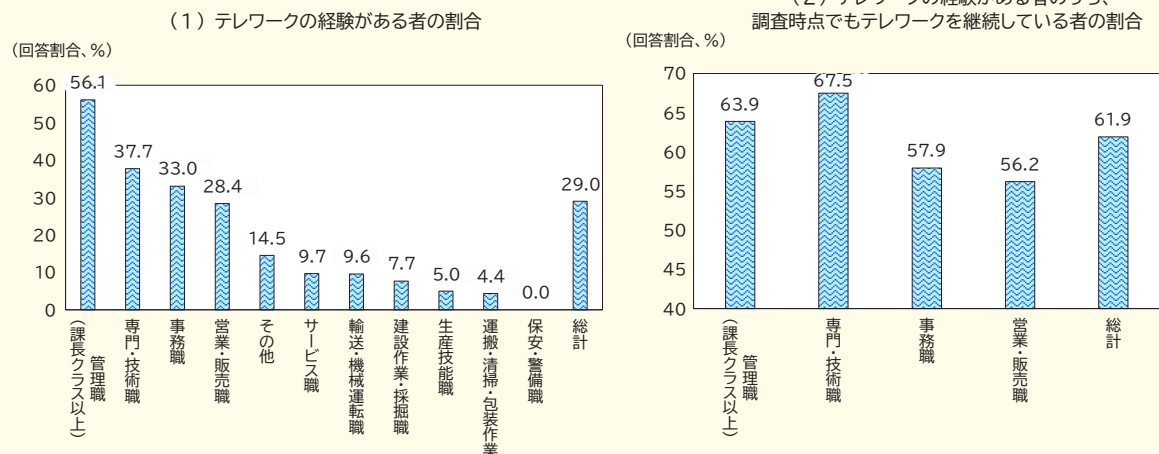
業種別に続き、職種別でのテレワークの実施・継続の状況についてみる。

第2-(2)-11図の(1)により、テレワークの経験がある労働者の割合を職種別にみると、「管理職」で56.1%と最も高く、次いで「専門・技術職」で37.7%、「事務職」で33.0%、「営業・販売職」で28.4%となっている。他方で「輸送・機械運転職」で9.6%、「建設作業・採掘職」で7.7%、「運搬・清掃・包装作業」で4.4%と比較的割合が低く、こうした現場での業務が多いと考えられる職種ではテレワークの普及が進まなかった可能性がある。

続いて、同図の(2)により、テレワークの継続率を職種別にみると、職種によりあまり大きな違いはみられないものの、「専門・技術職」では「事務職」「営業・販売職」よりも10%ポイント程度継続率が高くなっている。

第2-(2)-11 図 職種別テレワークの実施割合と継続状況（労働者）

- テレワークの経験がある労働者の割合を職種別にみると、「管理職」で最も高く、次いで「専門・技術職」「事務職」「営業・販売職」となっている。他方で「輸送・機械運転職」や「建設作業・採掘職」「運搬・清掃・包装作業」等では割合は比較的低く、こうした現場作業が多いと考えられる職種ではテレワークの普及が進まなかった可能性がある。
- 過去テレワークの経験がある者のうち、調査時点でもテレワークを実施している者の割合を職種別にみると、あまり大きな差はみられないものの、「専門・技術職」は「事務職」「営業・販売職」と比較し、10%ポイント程度多く継続されている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) (2) 図において、4 職種以外の職種については、サンプル数が少ないため割愛。

2) (2) 図の「総計」は4 職種 (「管理職」「専門・技術職」「事務職」「営業・販売職」) の総計を示している。

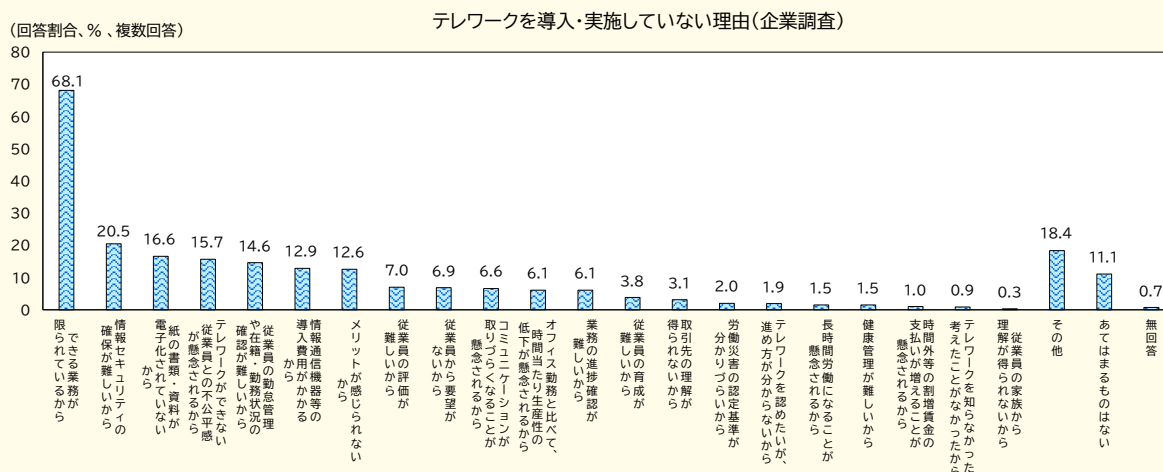
●企業がテレワークを導入、実施していない理由について、約7割の企業が「できる業務が限られているから」と回答している

ここまで、企業と労働者それぞれについて、テレワークの実施状況や継続状況をみてきたが、ここで、テレワークを導入・実施していない企業について、その理由をみる。第2-(2)-12図³によると、企業がテレワークを導入・実施していない理由としては、「できる業務が限られているから」と回答する割合が68.1%と最も高い。次いで、「情報セキュリティの確保が難しいから」が20.5%、「紙の書類・資料が電子化されていないから」が16.6%、「テレワークできない従業員との公平感が懸念されるから」が15.7%、「従業員の勤怠管理や在籍・勤務状況の確認が難しいから」が14.6%、「情報通信機器等の導入費用がかかるから」が12.9%、「メリットが感じられないから」が12.6%となっている。「できる業務が限られているから」という回答に関して、第2-(2)-9図から第2-(2)-11図までの分析を踏まえると、対面での業務や現場での業務が主となる業種の企業や、そういった業務に従事する労働者ではテレワークで実施できる業務が限られると感じる場合が多いことが考えられる。

3 本分析においては、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「テレワークの労務管理等に関する実態調査」(2020年)(厚生労働省委託事業「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態研究事業」)の結果を用いており、JILPTの調査とは異なる点に留意が必要。

第2-(2)-12図 テレワークを導入、実施していない理由（企業）

- 企業がテレワークを導入・実施していない理由をみると、「できる業務に限られているから」と回答する割合が68.1%と高い。
- その他、「情報セキュリティの確保が難しいから」「紙の書類・資料が電子化されていないから」「テレワークできない従業員との公平感が懸念されるから」「従業員の勤怠管理や在籍・勤務状況の確認が難しいから」「情報通信機器等の導入費用がかかるから」「メリットが感じられないから」といった理由も一定割合ある。



資料出所 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「テレワークの労務管理に関する実態調査」(2020年)(厚生労働省委託事業「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態調査研究事業」)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

●業種・職種での分析と同様、対面でのコミュニケーションや現場での業務が主となる仕事においてはテレワークが定着しにくかったことがうかがえる

前図の分析を踏まえ、テレワークの継続状況と仕事の性質の違いに関係があるかどうかみてみる。

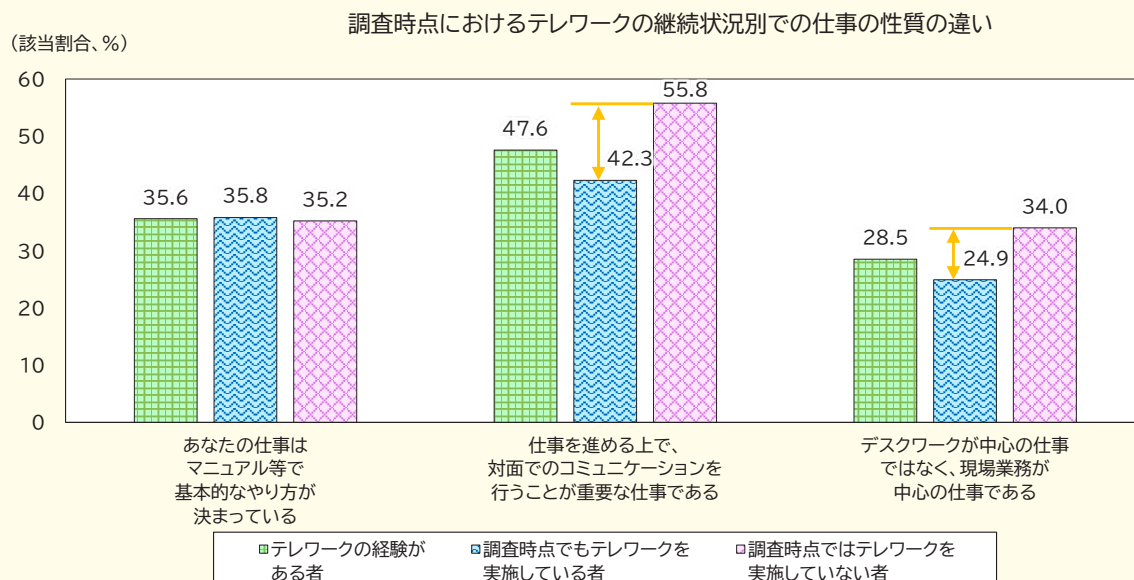
第2-(2)-13図は、労働者に自身の仕事の性質について、「マニュアル等で基本的なやり方が決まっている」「仕事を進める上で、対面でコミュニケーションを行うことが重要な仕事である」「デスクワークが中心の仕事ではなく、現場業務が中心の仕事である」の各項目に当てはまるか尋ね、該当した者の割合を、調査時点におけるテレワークの継続状況別にみたものである。これによると、「マニュアル等で基本的なやり方が決まっている」については、調査時点におけるテレワークの継続状況による傾向の違いがみられないものの、「対面でのコミュニケーションを行うことが重要な仕事」「現場業務が中心の仕事」については、「調査時点ではテレワークを実施していない者」の方が該当する割合が高くなっている。こうした仕事では、仕事の性質上、テレワークが定着しにくかったことがうかがえる。ただし、最近ではオンライン会議のツールなどICTを活用したコミュニケーションが急速に普及し、利便性も向上してきていることに留意する必要がある。これについては、「令和元年版 労働経済の分析」のP168「コラム2-2 人手不足の中で「働きやすさ」向上を目指す取組事例について」及び「令和元年版 労働経済白書動画」⁴の「企業の取組事例」において企業の事例を紹介している。その事例では、建設業の企業がテレワークやICTを取り入れ、建設現場事務所をサテライトオフィスとして活用することで従業員の現場事務所とオフィスとの往復を減らす取組や、現場指示者

4 厚生労働省ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/19-3.html>

が現場にいなくても現場の従業員のヘルメットに装着したカメラの映像により現場の状況を確認し、指示できるようにすることで必要最低限の人員が現場にいれば仕事が進められるようにする取組が行われている。

第2-(2)-13図 テレワークの継続状況別にみた仕事の性質の違い（労働者）

- テレワークの継続状況別に仕事の性質の違いをみると、「マニュアル等で基本的なやり方が決まっている」においては、調査時点におけるテレワークの継続状況別で傾向の違いがみられないものの、「対面でのコミュニケーションを行うことが重要な仕事」「現場業務が中心の仕事」においては「調査時点ではテレワークを実施していない者」の方が該当する割合が高くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 図表の数値は、「あなたが直近、テレワークを行っている、あるいは行っていた時点の仕事の状況についてお答えください」という設問において、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」という選択肢において、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」の合計を「該当する」と捉えたもの。

ここまで、2020年における企業・労働者のテレワークの実施状況、継続状況についてみてきた。本節の要点をまとめると、緊急事態宣言を機に企業・労働者ともにテレワークが急速に普及したものの、緊急事態宣言下にテレワークを初めて実施した企業・労働者においては、それ以前からテレワークを実施していた企業・労働者に比べ、その後に継続している割合が低く、テレワークをうまく運用できていない企業の割合が高いことが明らかになった。また、業種別や職種別の分析を踏まえると、現場での業務や対面でのやり取りの必要性が高いといった業務の性質上テレワークの普及が進んでいない企業・労働者が一定割合存在すると考えられるものの、テレワークの活用が低調な業種でもテレワークを経験した者のその後の継続率は低い場合もあり、そうした業種等であってもテレワークを定着させていくことができる可能性があることがうかがえる。次節では、第3節以降でテレワークの定着に向けた課題をみる前提として、労働者や企業がテレワークを実施する際に感じるメリットについて整理していく。

第2節 テレワーク活用のメリットについて

- 労働者はテレワークの活用により、ワーク・ライフ・バランスの向上や業務の生産性向上などの面でメリットを感じており、半数以上の労働者が今後もテレワークを活用・継続したいと考えている

本節では、労働者、企業がテレワークを実施する際の目的やメリット、効果について、テレワークの継続状況との関連も合わせてみることで、どのような要素がテレワークの定着において重要か考察する。

まず、第2-(2)-14図⁵の(1)により、労働者がテレワークによって感じるメリットをみると、「通勤時間を節約することができる」と回答した労働者の割合が89.1%と最も高く、次いで「通勤による心身の負担が少ない」が82.4%、「隙間時間などを有効活用することができる」が60.1%と比較的高いほか、「家事の時間が増える」が43.5%、「家族とのコミュニケーションがとりやすい」が34.0%、「趣味や自己啓発などの時間が持てる」が27.1%などとなっており、こうしたワーク・ライフ・バランスの向上に関連する項目についてメリットを感じている労働者が多いことが分かる。また、「急な仕事の依頼や余計な会話が減って、担当している業務に集中できる」が55.2%、「仕事の生産性・効率性が向上する」が36.4%、「web会議では会議時間の短縮や、必要性の低い会議の見直しにつながる」が29.4%、「時間管理がしやすい」が27.8%となっており、こうした生産性の向上に関連する項目についても一定割合の労働者がメリットを感じていることが分かる。

一方、同図の(2)により、デメリットをみると、「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」が56.0%、「上司とのコミュニケーションがとりにくい」が54.4%と、コミュニケーションに関する項目を挙げた労働者の割合が高いことが分かる。その他、「在宅勤務で可能な業務が限られている」が49.1%と、業務の性質に関する項目や、「OA機器が整っていない」が38.6%、「家族がいるときに集中しづらい」が27.6%など、自宅の仕事環境に関する項目も多く挙げられている。

また、第2-(2)-15図⁶により、労働者のテレワークの継続・活用の意向についてみると、調査時点でもテレワークを実施している労働者では87.2%が継続を希望している。その一方、調査時点ではテレワークを実施していない労働者でも46.0%と、約半数がテレワークを活用してみたいと回答しており、労働者の多くが今後もテレワークを活用したいと考えていることが分かる。

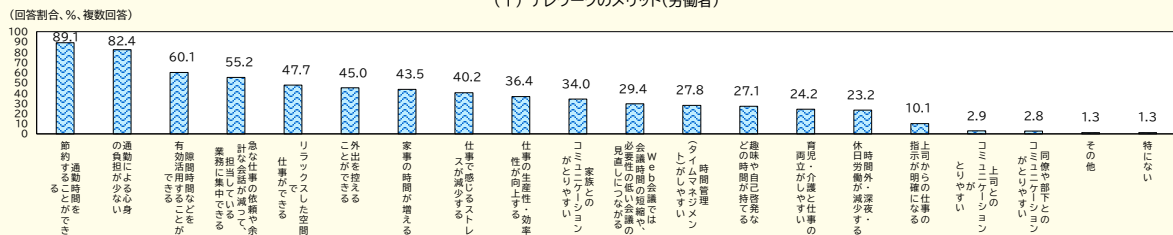
5 本分析においては、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「テレワークの労務管理等に関する実態調査」(2020年)(厚生労働省「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態研究事業」)の結果を用いており、JILPTの調査とは異なる点に留意が必要。

6 本分析においては、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「テレワークの労務管理等に関する実態調査」(2020年)(厚生労働省「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態研究事業」)の結果を用いており、JILPTの調査とは異なる点に留意が必要。

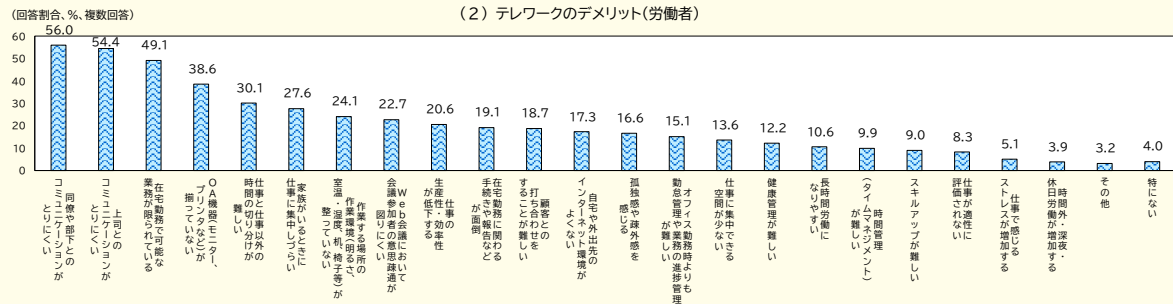
第2-(2)-14図 テレワークで感じるメリット（労働者）

- 労働者にテレワークによって感じるメリットについて尋ねたところ、「通勤時間を節約することができる」「通勤による心身の負担が少ない」「隙間時間などを有効活用することができる」といったワーク・ライフ・バランスの向上に関連する項目についてメリットを感じている労働者が多い。また、「急な仕事の依頼や余計な会話が減って、担当している業務に集中できる」や「仕事の生産性・効率性が向上する」といった生産性の向上に関連する項目についても一定割合の労働者がメリットを感じている。
- 一方、デメリットをみると、「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」「上司とのコミュニケーションがとりにくい」等のコミュニケーションに関する項目を挙げた労働者の割合が高いことが分かる。その他、「在宅勤務で可能な業務に限られている」という仕事の性質に関する項目や「OA機器が整っていない」「家族がいるときに集中しづらい」といった仕事環境に関する要因も多く挙げられる。

(1) テレワークのメリット(労働者)



(2) テレワークのデメリット(労働者)

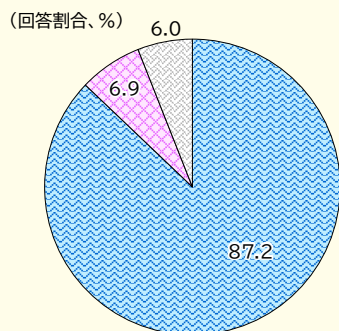


資料出所 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「テレワークの労務管理に関する実態調査」(2020年)(厚生労働省委託事業「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態調査研究事業」)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

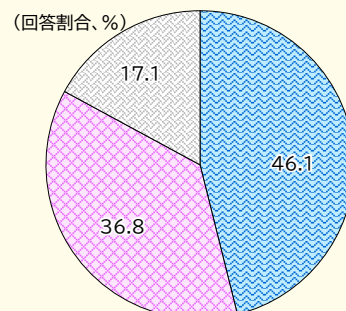
第2-(2)-15図 テレワークの継続・活用意向（労働者）

- 労働者に今後のテレワーク継続・活用の意向について尋ねたところ、調査時点でもテレワークを実施している者では約9割が継続を希望している一方、調査時点ではテレワークを実施していない者でも、約半数がテレワークを活用してみたいと答えており、多くの労働者が今後もテレワークを活用したいと考えていることがうかがえる。

(1) テレワークを実施している者の継続意向



(2) テレワークを実施していない者の活用意向



■継続してみたいと思う ■継続してみたいと思わない □わからない

■活用してみたいと思う ■活用してみたいと思わない □わからない

資料出所 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「テレワークの労務管理に関する実態調査」(2020年)(厚生労働省「令和2年度テレワークの労務管理に関する総合的実態調査研究事業」)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

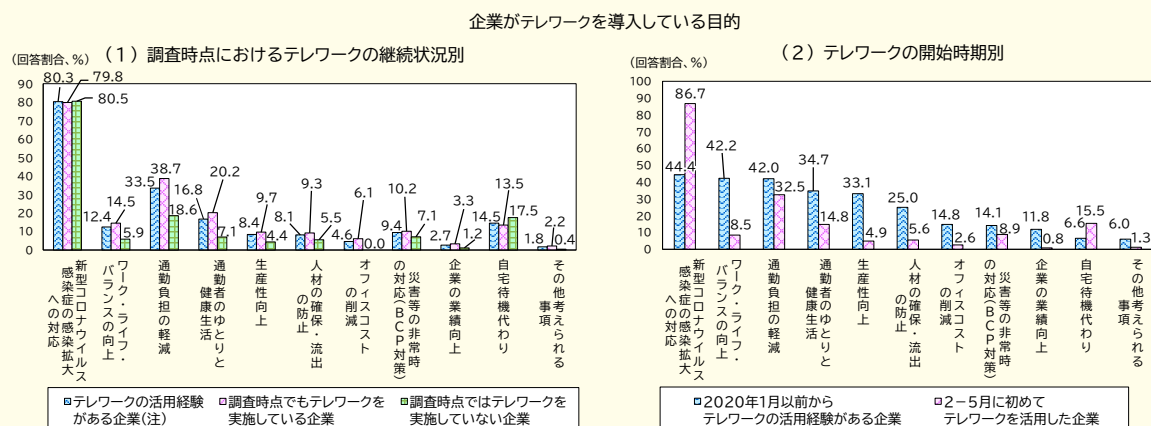
- 企業がテレワークを導入する目的は、感染拡大前にテレワークを始めていた企業ではワーク・ライフ・バランスや生産性の向上を目的としている企業が多い一方、感染拡大を機にテレワークを始めた企業では感染拡大への対応を目的とする企業が多い

続いて、企業がテレワークを導入する目的と効果についてみてみる。

第2-(2)-16図の(1)により、企業がテレワークを導入した目的について、調査時点におけるテレワークの継続状況別にみると、テレワークを調査時点でも実施している企業、調査時点では実施していない企業のいずれも「新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応」を回答した割合が8割と突出して高いものの、調査時点でもテレワークを実施している企業の方が、「ワーク・ライフ・バランスの向上」「通勤負担の軽減」「通勤者のゆとりと健康生活」といった感染拡大への対応以外の項目を導入目的に挙げた企業の割合が高い。次に、同図の(2)により、テレワークの開始時期別にみると、「新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応」については、2020年1月以前から活用経験がある企業では44.4%、2-5月の間に初めて活用した企業では86.7%といずれも回答した割合が高いものの、2020年1月以前からテレワークの活用経験のある企業では、「ワーク・ライフ・バランスの向上」「通勤負担の軽減」「通勤者のゆとりと健康生活」といった労働者の働きやすさの向上に資するものや、「生産性向上」「人材の確保・流出の防止」といった企業の競争力の向上に資するものを目的として挙げている企業の割合が比較的高くなっている。他方で、2-5月の間にテレワークを始めた企業では、上述のとおり、「新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応」を目的としていた企業の割合が86.7%と極めて高い一方、他の項目では相対的に割合が低く、緊急事態宣言下での業務継続の観点からテレワークを導入した企業が多いことが分かる。これらを踏まえると、緊急事態宣言下で初めてテレワークを活用した企業では主に感染拡大への対応を目的としてテレワークを導入したものの、緊急事態宣言の解除後には主な目的であった感染拡大への対応としてのテレワークの意義が薄れたため、テレワークの活用を止めた企業が多いのではないかと考えられる。

第2-(2)-16図 企業がテレワークを導入する目的（企業）

- 企業がテレワークを導入している目的について、調査時点におけるテレワークの継続状況別にみると、いずれも「新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応」と回答した割合が最も高いものの、調査時点でもテレワークを実施している企業の方が、「ワーク・ライフ・バランスの向上」「通勤負担の軽減」「通勤者のゆとりと健康生活」といった項目において割合が高い。
- テレワークの開始時期別にみると、どちらも「感染拡大への対応」と回答した割合が高いものの、2020年1月以前からテレワークの活用経験のある企業では、「通勤負担の軽減」「ワーク・ライフ・バランスの向上」といった労働者の働きやすさの向上に資するものや、「生産性向上」「人材の確保・流出の防止」といった企業の競争力の向上に資するものを目的としている企業が多くなっている。
- 一方、2-5月にテレワークを始めた企業では、「新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応」を目的としている企業が特に多く、緊急事態宣言下での業務継続のためにテレワークを始めた企業が多いことがうかがえる。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「第3回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」(2021年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) (1) 図の「テレワークの活用経験がある企業」は、(2) 図でみると、「2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業」「2-5月に初めてテレワークを活用した企業」に加え、「6月以降に初めてテレワークを活用した企業」を合計したものとなる。

●労働者と同様、企業においても「ワーク・ライフ・バランスの向上」、次いで「生産性の向上」について効果を感じている

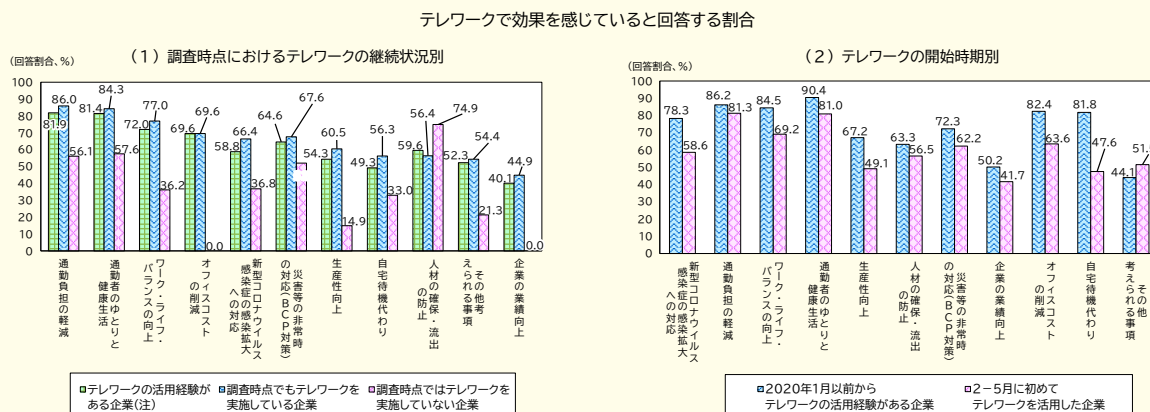
次に、第2-(2)-17図の(1)により、企業がテレワークの導入目的として答えた各項目について実際に効果を感じたと答えた企業の割合をみると、テレワークの活用経験がある企業全体では、導入目的とされた割合が高かった「新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応」の項目や、「通勤負担の軽減」「ワーク・ライフ・バランスの向上」といった労働者の働きやすさの向上に資する項目、「オフィスコストの削減」といった項目については、効果を感じたと答えた割合が他の項目と比べ相対的に高くなっている。その一方、「生産性向上」「人材の確保・流出の防止」といった企業の競争力の向上に資する項目についても、上記の項目ほどではないものの、半数以上の企業で効果を感じている。また、調査時点におけるテレワークの継続状況別にみると、調査時点でもテレワークを実施している企業では、実施していない企業よりも、「ワーク・ライフ・バランスの向上」「生産性の向上」をはじめ、ほとんどの項目で効果を感じている割合が高い。

さらに、同図の(2)により、テレワークの開始時期別にみると、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業の方が、「ワーク・ライフ・バランスの向上」「生産性の向上」をはじめ各項目で効果を感じている割合が高い傾向にある。第2-(2)-5図でみたとおり、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業の方が、調査時点でもテレワークを継続している割合が高かったことから、感染拡大前からテレワークを実施していた企業では、テレ

ワークを活用しながら運用方法を改善していく中で、これらの効果を実感することができるようになり、その結果、更に調査時点までテレワークを継続できているのではないかと考えられる。

第2-(2)-17図 テレワークで感じる効果（企業）

- 企業が導入目的として答えた各項目について実際に効果を感じたと答えた企業の割合をみると、導入目的としていた割合が高かった「通勤負担の軽減」「ワーク・ライフ・バランスの向上」といった労働者の働きやすさの向上に資する項目や、「オフィスコストの削減」といった項目については、効果を感じているとする割合が高くなっている。その一方、「生産性向上」「人材の確保・流出の防止」といった企業の競争力の向上に資する項目については上記の項目に比べると高くないものの、一定割合の企業で効果が感じられている。
- また、調査時点におけるテレワークの継続状況別にみると、調査時点でもテレワークを実施している企業では、調査時点ではテレワークを実施していない企業よりも、「ワーク・ライフ・バランスの向上」「生産性の向上」をはじめ、ほとんどの項目で効果を感じている割合が高い。
- テレワークの開始時期別にみると、2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業の方が、「ワーク・ライフ・バランスの向上」「生産性の向上」をはじめ各項目で効果を感じている割合が高い傾向にある。2020年1月以前からテレワークの活用経験がある企業の方が、継続している割合も高かったことから、継続率とテレワークにより感じる効果についてはある程度関連があるものと考えられる。



●テレワークを実施することによる「生産性・効率性」「ワーク・ライフ・バランス」「充実感・満足感」と、テレワークの定着の状況に関係がある可能性がある

既にみたテレワーク時の生産性・効率性やワーク・ライフ・バランスの向上といったメリットや、それらを通じた仕事の充実度・満足度について、テレワークの継続状況や開始時期との関連についてより詳細にみる。

第2-(2)-18図の(1)は、テレワーク時の「生産性・効率性」「ワーク・ライフ・バランスの実現度」「仕事を通じた充実感・満足感」に関する指標として、テレワークの経験がある労働者に、これらの実感についてオフィスで仕事を行う場合を100として0から200までの数値で回答を求めた結果(スコア)の分布をみたものであり、(2)(3)の図は調査時点でもテレワークを実施している者と調査時点では実施していない者に分けてみたものである。また、(4)は、両者の分布の違いを見やすいように(2)(3)の図を重ねて示したものである。こ

れらによると、テレワークの経験がある者全体では、テレワークを実施することによる「ワーク・ライフ・バランス」に関しては、スコアの平均値及び中央値が100程度であり、スコアの分布も比較的100以下と100超のいずれにも広がっているのに対し、「生産性・効率性」「充実感・満足感」については、スコアの平均値及び中央値が100を下回っており、スコアの分布も100以下に偏っている。このことから、本調査結果の傾向として、テレワーク時にはオフィスで働く際と比較して「生産性・効率性」や「仕事の充実感・満足感」は低下する場合が多いことが分かる⁷。したがって、これらのスコアの評価に当たっては、オフィスの場合と比較した「生産性・効率性」や「充実感・満足感」のスコアの低下がどの程度抑制されているかという観点から分析を行うこととした。

これを踏まえ、調査時点におけるテレワークの継続状況別にスコアの分布をみると、平均値ではいずれの項目とも調査時点でもテレワークを実施している者の方が、実施していない者よりも高い傾向にあり、テレワークを実施することによる「生産性・効率性」「ワーク・ライフ・バランス」「充実感・満足感」と、テレワークの定着の状況に関係がある可能性がある。これについては、テレワークを継続していくことで「生産性・効率性」「ワーク・ライフ・バランス」「充実感・満足感」が高まっていくという関係がある可能性と、テレワーク時の「生産性・効率性」「ワーク・ライフ・バランス」「充実感・満足感」を高めていくことがテレワークの継続・定着につながる可能性の双方の可能性があることが考えられる⁸。

7 本白書以外のテレワークの仕事の生産性についての分析

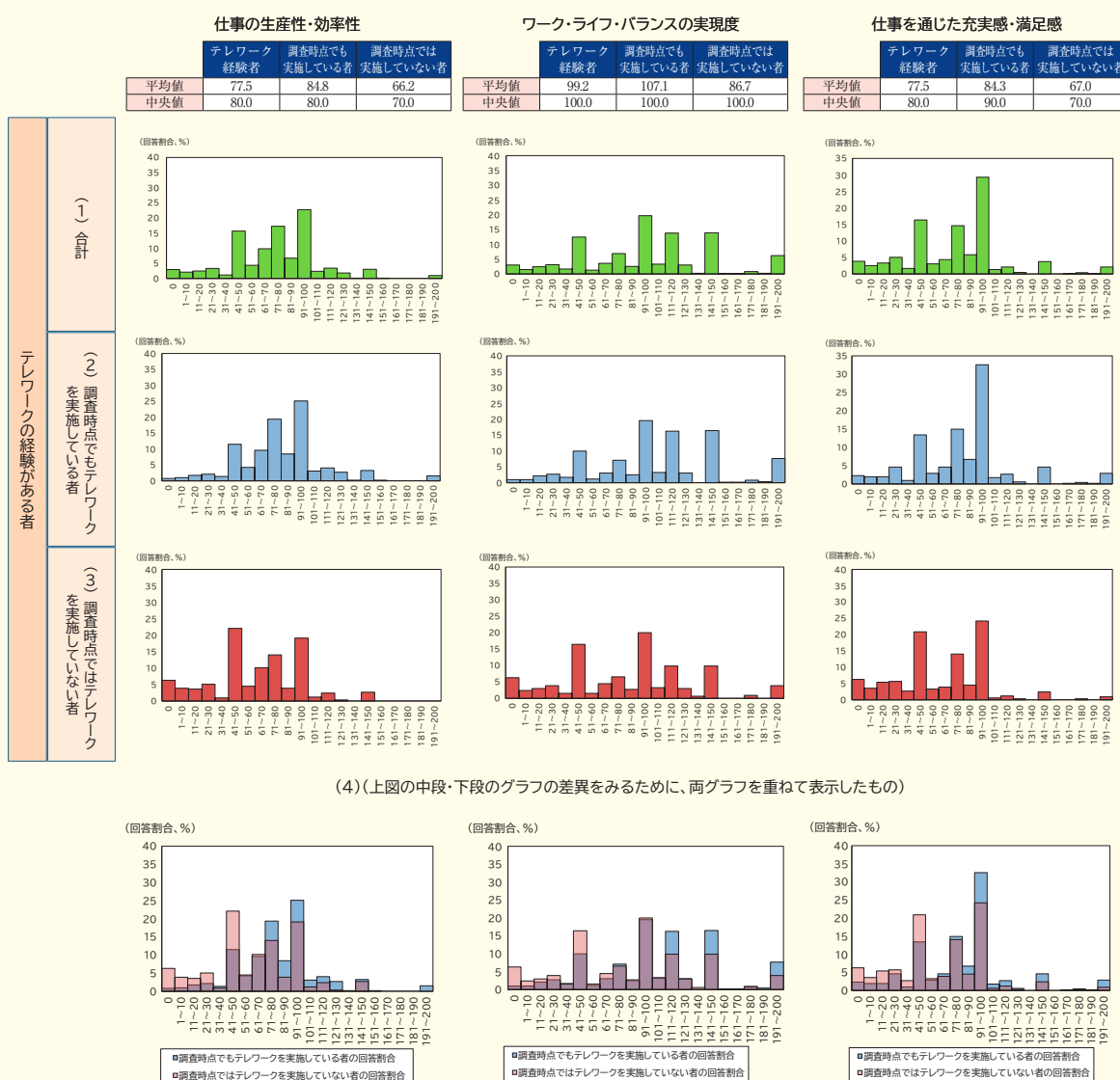
・森川正之（2020年）「コロナ危機下の在宅勤務の生産性：就労者へのサーベイによる分析」（RIETI Discussion Paper Series 20-J-034）では、2020年6月時点での雇用者を対象としたサーベイの結果、ふだん職場で行う仕事の生産性を100とした際の、在宅勤務の主観的生产性は平均60.6であるとしている。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前から在宅勤務を実施していた者の平均値が76.8であるのに対し、感染拡大以降から在宅勤務を始めた者の平均値は58.1であるとしている。

・大久保敏弘・（公財）N I R A総合研究開発機構（2020年）「第2回テレワークに関する就業者実態調査報告書」では、2020年6月時点の調査で、通常どおり勤務していた場合の仕事の効率を100としたとき、テレワークを利用している人の仕事の効率は平均で83であるとしている。

8 なお、本調査においては、労働者に対して、直近でテレワークを実施している、あるいは実施していた時点の状況を聞いており、回答者によって回答時点が異なっている点について留意が必要。

第2-(2)-18図 テレワークの継続と仕事の生産性や満足度等の関係（労働者）

- テレワークの経験がある者にオフィスで働く場合と比較したテレワークを実施することによる「生産性・効率性」「ワーク・ライフ・バランス」「充実感・満足感」について尋ねたスコアの分布について、調査時点におけるテレワークの継続状況別にみると、「ワーク・ライフ・バランス」では、調査時点でもテレワークを実施している者のスコアの平均値及び中央値が100を超えているものの、「生産性・効率性」「充実感・満足感」については、スコアの平均値及び中央値が100を下回っており、オフィスと比較して、スコアが下がることが分かる。その上で、テレワークの調査時点における継続状況別にみると、特に平均値に関してはどの項目も調査時点でもテレワークを実施している者の方が高い傾向にあり、テレワークを実施することによる「生産性・効率性」「ワーク・ライフ・バランス」「充実感・満足感」と、テレワークの定着の状況に関係がある可能性がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 各図表の数値は、オフィスで働く場合を100として、テレワークを実施することによる主観的な変化を0～200の範囲で答えた数値の回答割合を示している。

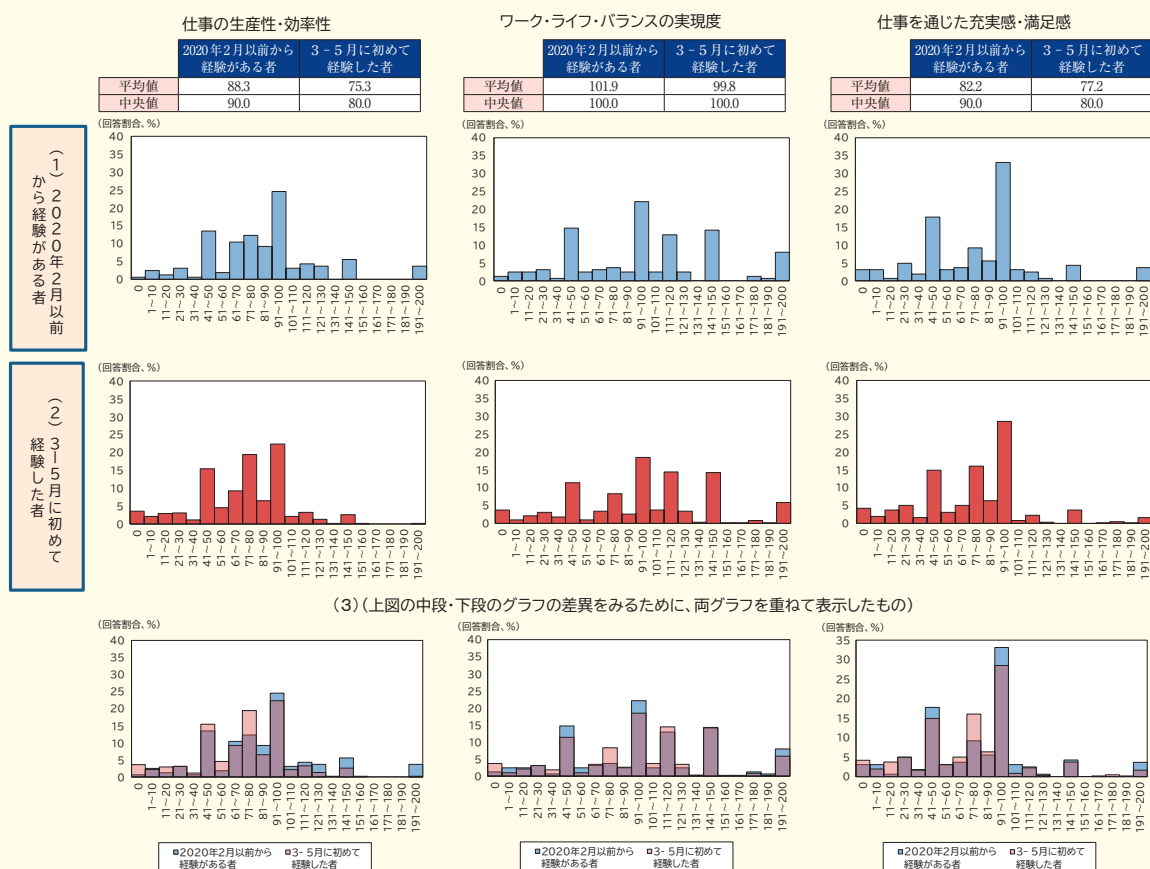
続いて、第2-(2)-19図により、同スコアをテレワークの開始時期別にみると、「生産性・効率性」「充実感・満足感」については、2020年2月以前から経験がある者、3～5月に初めて経験した者のいずれもスコアの平均値及び中央値は100を下回っているものの、2020年2月以前からの経験者の方が、3～5月に初めて経験した者よりもスコアの平均値及び中央値が高く、各スコアの低下が抑制されていることが分かる。「ワーク・ライフ・バランス」については、

いずれの開始時期の者も、スコアの平均値及び中央値が100程度となっているが、2020年2月以前から経験がある者の方がやや高くなっている。また、スコアの分布をみると、2020年2月以前から経験がある者では「0」と回答する者の割合が低く、また、「191～200」など100を大幅に上回る回答をした者の割合も比較的高くなっている。したがって、ワーク・ライフ・バランスについては、いずれの時期にテレワークを開始した者もある程度効果を実感しているが、感染拡大前からテレワークを実施している者の方がより大きくその効果を実感していることがうかがえる。

なお、本分析を含め、本章においては、2020年2月以前からテレワークの経験がある者と2020年3～5月の間に初めてテレワークを経験した者のテレワークに関する状況について比較することにより分析を行っているが、いずれの分析においても、2020年2月以前からテレワークの経験がある者の勤め先企業では、テレワークを活用しながら運用方法を改善していく中で効果を実感できるようになってきた可能性がある一方で、現場での業務や対面でのやり取りの必要性が高くないといった業務の性質等によりテレワークに取り組みやすかった可能性があることに留意しておく必要がある。

第2-(2)-19図 テレワークの開始時期と仕事の生産性や満足度等の関係（労働者）

- テレワークの開始時期別にみると、「生産性・効率性」「充実感・満足感」は、いずれの者においてもスコアの平均値は100を切っているものの、2020年2月以前からテレワークの経験がある者の方が、3～5月に初めてテレワークを経験した者よりもいずれのスコアの平均値も高く、各スコアの低下が抑制されていることが分かる。また、「ワーク・ライフ・バランス」については、テレワークの開始時期別での差はみられない。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査（JILPT第3回）」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 各図表の数値は、オフィスで働く場合を100として、テレワークを実施することによる主観的な変化を0～200の範囲で答えた数値の回答割合を示している。

第2節においては、労働者、企業の双方の観点からテレワークの活用によりどのようなメリットを感じているのかについてみてきた。その結果、労働者、企業ともに生産性の向上やワーク・ライフ・バランスをメリットとして感じていることが分かった。特に、企業の分析では、調査時点でもテレワークを実施している企業や感染拡大前からテレワークを実施していた企業の方が、そうでない企業よりも生産性の向上やワーク・ライフ・バランスといったメリットを感じている割合が高いことが分かった。

また、労働者の分析では、「仕事の生産性・効率性」、「ワーク・ライフ・バランスの実現度」、「仕事を通じた充実感・満足感」と、テレワークの継続状況とが関係していることが示唆された。さらに、感染拡大前からテレワークを実施してきた労働者の方が、感染拡大期に始めた労働者よりも、オフィスで働く場合と比較した「仕事の生産性・効率性」、「仕事を通じた充実感・満足感」の低下が抑制され、また、ワーク・ライフ・バランスについてはより実感しているという傾向がみられた。

このように、特に感染拡大前からテレワークを実施している労働者や企業において、テレワーク時の生産性・効率性、ワーク・ライフ・バランスの向上、充実感・満足感といった効果を感じることができていることが分かる。

しかしながら、感染拡大前からテレワークを実施している企業や労働者においても、最初からこうしたメリットを感じることができていたのではなく、むしろ様々な課題に直面しながら、テレワークの活用を続ける中でそれらの課題を解決し、結果としてメリットを感じることができるようになってきたのではないかと考えられる。そこで、第3節では、企業や労働者がテレワークの活用を進める中でどのような課題に直面し、そして克服しているのかについて、テレワークの開始時期による違いを踏まえながらみていくこととする。

第3節 テレワーク定着に向けた課題について

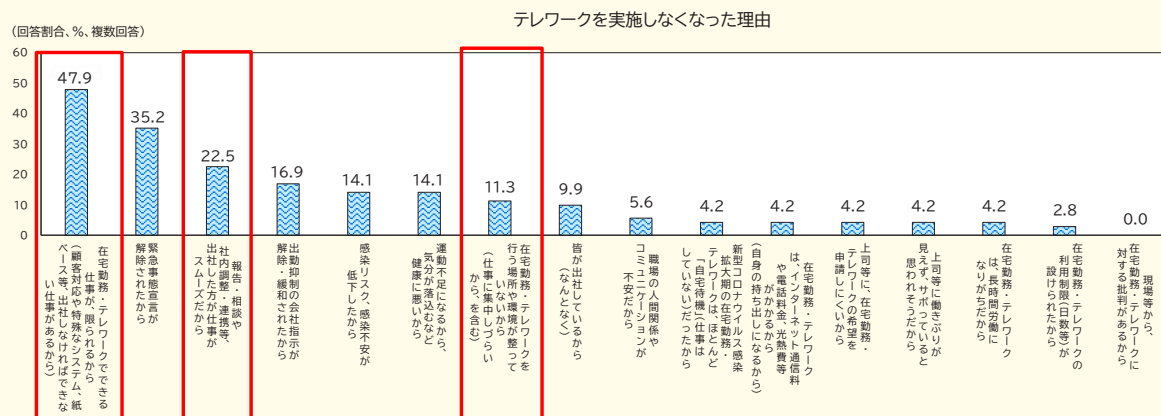
- 労働者がテレワークを実施しなくなった理由としては、感染拡大の状況に左右される他律的な理由のほか、業務の性質、テレワーク時の仕事の進め方、テレワークの環境整備に関する理由が多い

本節では、テレワークの定着に向けた課題について、労働者、企業それぞれの視点から分析を行う。まずは労働者の状況からみていく。

第2-(2)-20図により、過去にテレワークの経験があるものの調査時点では実施していない労働者に尋ねたテレワークを実施しなくなった理由をみると、「在宅勤務・テレワークのできる仕事が、限られるから」が47.9%、「緊急事態宣言が解除されたから」が35.2%、「報告・相談や社内調整・連携等、出社した方が仕事がスムーズだから」が22.5%、「出勤抑制の会社指示が解除・緩和されたから」が16.9%となっている。「緊急事態宣言が解除されたから」「会社指示が解除・緩和されたから」といった、感染拡大の状況に左右される他律的な理由の回答割合も高い一方、「テレワークのできる仕事が限られるから」といった業務の性質に関する理由や、「出社した方が仕事がスムーズだから」「在宅勤務・テレワークを行う場所や環境が整っていないから」といった、テレワーク時の仕事の進め方に関する理由やテレワークの環境に関する理由などのマネジメントや人事労務管理における対応によって改善の可能性が考えられる事項を回答した割合も比較的高く、こうしたことが労働者のテレワーク継続に当たっての課題となっていることが考えられる。

続いて、第2-(2)-21図により、これら3つの理由（在宅勤務・テレワークのできる仕事が限られるから／報告・相談や社内調整・連携等、出社した方が仕事がスムーズだから／在宅勤務・テレワークを行う場所や環境が整っていないから）の回答割合をテレワークの開始時期別にみると、開始時期にかかわらず、理由として挙げる者が一定の割合で存在するものの、いずれの項目でも2020年3-5月の間にテレワークを開始した労働者の方が、2月以前から経験がある労働者よりも回答割合が高くなっている。

- テレワークを実施しなくなった理由について労働者に尋ねたところ、「在宅勤務・テレワークのできる仕事が、限られるから」「緊急事態宣言が解除されたから」「報告・相談や社内調整・連携等、出社した方が仕事がスムーズだから」「出勤抑制の会社指示が解除・緩和されたから」という理由が多い。
- 「緊急事態宣言が解除されたから」「会社指示が解除・緩和されたから」といった他律的要因による理由が多い一方、「テレワークのできる仕事が限られるから」「出社した方が仕事がスムーズだから」「在宅勤務・テレワークを行う場所や環境が整っていないから」といった、業務の性質、テレワーク時の仕事の進め方、テレワークの環境に関する理由が比較的多い。



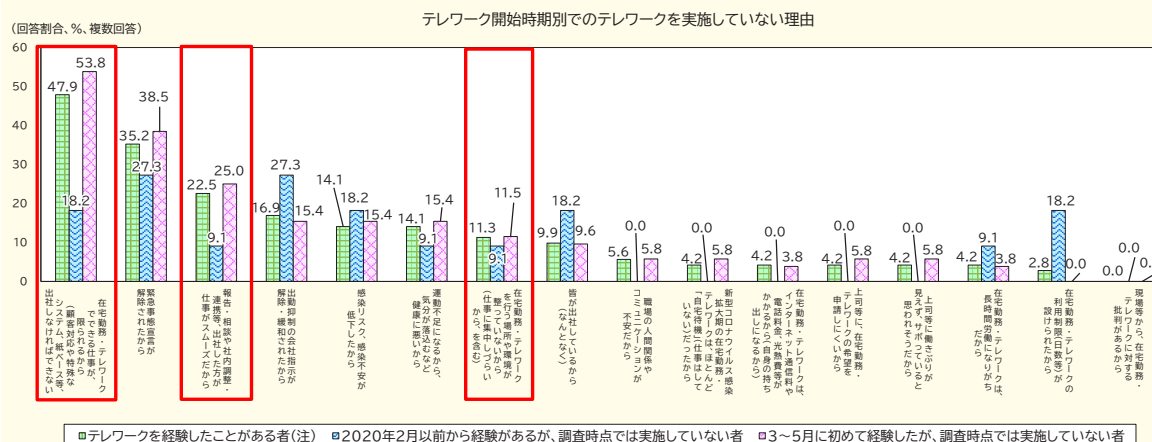
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の働きや生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回) | (2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 図の回答者(テレワークを実施しなくなった者)は、過去にテレワークの経験があり、調査時点ではテレワークを実施していない者としている。

2) 図の赤枠は、「緊急事態宣言が解除されたから」「出勤抑制の会社指示が解除、緩和されたから」といった他律的要因を除いた回答割合の高い項目を囲んでいる。

第2-(2)-21 図 テレワークの開始時期別での課題（労働者）

- 労働者がテレワークを実施していない理由のうち、業務の性質（在宅勤務・テレワークのできる仕事に限られるから）、テレワーク時の仕事の進め方（報告・相談や社内調整・連携等、出社した方が仕事がスムーズだから）、テレワークの環境（在宅勤務・テレワークを行う場所や環境が整っていないから）の項目に関する該当割合について、テレワークを開始した時期別にみると、開始時期にかかわらず、理由として挙げる者が一定の割合で存在するものの、いずれの項目でも2020年3～5月にテレワークを開始した者の方が、2月以前から経験がある者よりも割合が高い傾向がある。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の働きや生活への影響に関する調査 (J I L P T 第 3 回)」(2020 年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 「テレワークを経験したことがある者」は、「2020年2月以前から経験がある者」「3-5月に初めて経験した者」に加え、「6月以降に初めて経験した者」の合計を示す。

2) 図の赤枠は、「緊急事態宣言が解除されたから」「出勤抑制の会社指示が解除、緩和されたから」といった他律的要因を除いた回答割合の高い項目を囲んでいる。

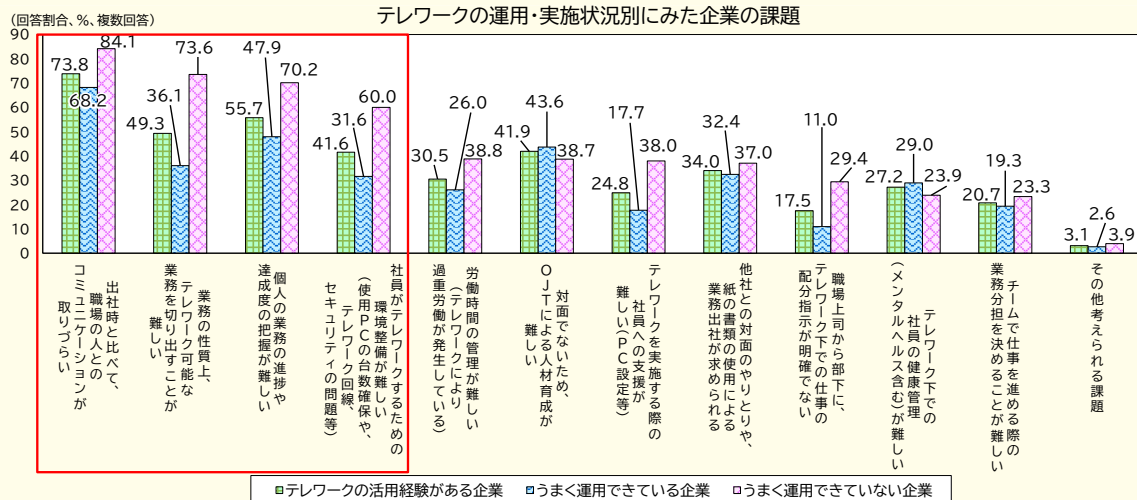
●企業におけるテレワーク活用の課題についても、労働者同様、業務の性質、テレワーク時の仕事の進め方、テレワークの環境整備に関する理由が多く、うまくテレワークの運用ができていると回答する企業ほど、それらの課題への対応ができている割合が高い

次に、企業の状況についてみていく。第2-(2)-22図により、企業がテレワークの運用に関して感じている課題についてみると、テレワークの活用経験がある企業全体では、「出社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい」「業務の性質上、テレワーク可能な業務を切り出すことが難しい」「個人の業務の進捗や達成度の把握が難しい」「社員がテレワークするための環境整備が難しい」といった課題の回答割合が高いが、これをテレワークの運用状況別にみると、「うまく運用できていない」企業においてこれらを課題として挙げる割合が高い。その他では、「労働時間の管理が難しい」「テレワーク下での社員の健康管理が難しい」といった労働時間管理や健康管理に関する項目や、「テレワークを実施する際の社員への支援が難しい」「対面でないため、OJTによる人材育成が難しい」といった人材育成に関する項目について課題とする企業も一定の割合で存在している。

続いて、第2-(2)-23図により、テレワークの課題に対し、どの程度企業が対応できているのかをみると、テレワークの活用経験がある企業全体では、各項目に対応できていると回答する割合は最大でも25%程度となっており、多くの企業で課題を抱えている状況がうかがえる。これをテレワークの運用状況別にみると、「うまく運用できている」企業では、多くの企業が対応できていると回答した項目であっても対応できている企業の割合は40%程度となっており、対応できていない企業が半数以上存在するが、「うまく運用できていない」企業よりはいずれの課題についても対応できていると回答する割合が高い。その一方、「うまく運用できていない」企業では、いずれの課題についても9割程度の企業で対応できていない状況にある。テレワークの運用がうまくできている企業とそうでない企業との回答割合の差が大きい課題としては、「出社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい」「社員がテレワークをするための環境整備が難しい」「テレワークを実施する際の社員への支援が難しい(PC設定等)」といった項目が挙げられる。第1節でみたように、感染拡大前からテレワークを活用していた企業の方が、感染拡大を機にテレワークの活用を始めた企業よりも、テレワークの運用がうまくできている傾向にあることを踏まえると、感染拡大前からテレワークを活用していた企業では、テレワークの運用を続ける中で、これらの課題を克服し、テレワークの運用状況を改善してきたのではないかと考えられる。

第2-(2)-22図 テレワーク定着に当たっての主な課題（企業）

- テレワークの定着に向けた企業の課題を、テレワークの運用状況別にみると、「出社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい」「業務の性質上、テレワーク可能な業務を切り出すことが難しい」「個人の業務の進捗や達成度の把握が難しい」「社員がテレワークするための環境整備が難しい」といった課題については、回答割合が高いが、特に運用がうまくいっていない企業において課題として挙げる割合が高い。その他、上記割合ほどではないものの、「労働時間の管理が難しい」「テレワーク下での社員への健康管理が難しい」といった労働時間管理や社員の健康管理に関する項目や、「テレワークを実施する際の社員への支援が難しい」「対面でないため、OJTによる人材育成が難しい」といった人材育成に関する項目についても課題とする企業が一定割合存在する。

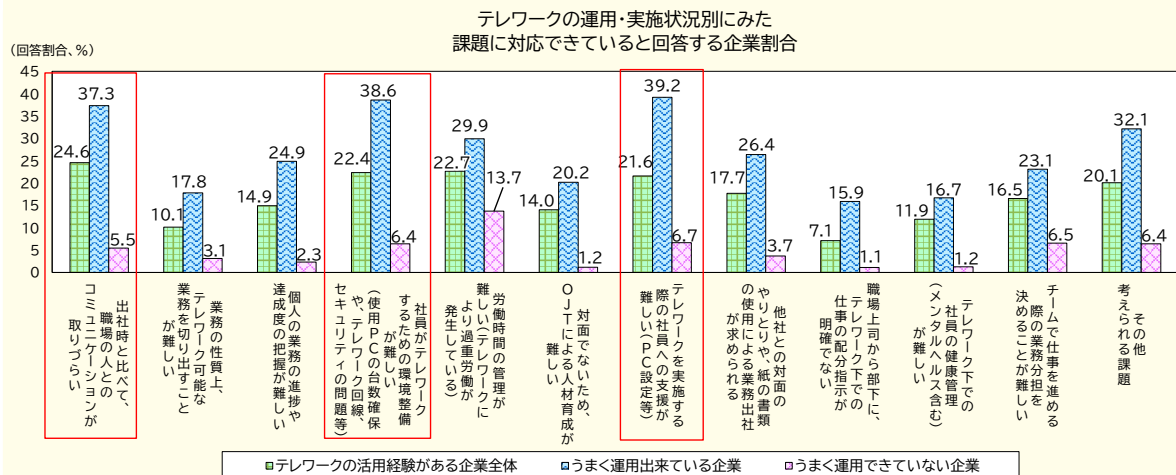


資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「第3回新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（2021年）をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- （注） 1) 図の数値は、テレワークの活用経験がある企業全体のうち、テレワークを実施していた際の、テレワークの運用状況を尋ねた設問に対し、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」「どちらともいえない」「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」という回答において、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」の合計を「うまく運用できている」、「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」の合計を「うまく運用できていない」として表示。
- 2) 図の項目は、「うまく運用できていない」と回答した企業の回答割合の高い順に並べている。
- 3) 図の赤枠は、特に「うまく運用できていない」と回答した企業の回答割合が高い4項目を囲んでいる。

第2-(2)-23図 主な課題に対する対応の状況（企業）

- テレワークの課題に対し、企業が対応ができていると回答した割合をみると、テレワークの活用経験がある企業全体では、最大でも25%となっている。
- テレワークの運用状況別にみると、うまく運用できている企業では、高くても40%程度の割合となっているものの、そうでない企業よりも、いずれの課題についても対応できていると回答する割合が高い。一方で、うまく運用できていない企業においては、いずれの課題についても9割程度の企業で対応できていない。
- テレワークの運用がうまくいっている企業とそうでない企業の差が大きい課題としては、「出社時と比べて、職場の人とのコミュニケーションが取りづらい」「社員がテレワークをするための環境整備が難しい」「テレワークを実施する際の社員への支援が難しい」といった項目が挙げられる。



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「第3回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」（2021年）をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- （注） 1）図表の数値は、テレワークの活用経験がある企業全体のうち、テレワークを実施していた際の、テレワークの運用状況を尋ねた設問に対し、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」「どちらともいえない」「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」という回答において、「非常にうまく運用できている」「まあまあうまく運用できている」の合計を「うまく運用できている」、「あまりうまく運用できていない」「全くうまく運用できていない」の合計を「うまく運用できていない」として表示。
- 2）図表の数値は、上記項目を課題として「あてはまる」と回答した企業において、その対応状況の選択肢「対応できている」「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」の内、「対応できている」「どちらかといえば対応できている」という回答割合を抽出。
- 3）図の赤枠は、テレワークの運用がうまくいっている企業とそうでない企業の差が大きい項目を囲んでいる。

第3節では、労働者、企業の双方から、テレワークを活用していくための課題についてみてきたが、主に「業務の性質」「テレワーク時の仕事の進め方」「テレワークの環境」に関する課題がテレワークの定着に向けて取り組むべき課題であると考えられることが分かった。特に、感染拡大を機にテレワークを開始した企業や労働者でこれらの課題を感じている傾向がみられた。一方で、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業では、テレワークの運用を続ける中でこれらの課題を克服してきた結果、現在は良好な運用ができている企業が多いのではないかと考えられる。これらの課題のうち、「業務の性質」については、第1節においてテレワークの活用が低調な業種でもテレワークを定着させていくことができる可能性があることをみてきたが、次節では、企業によるマネジメントや人事労務管理における対応により克服できる可能性がある「テレワーク時の仕事の進め方」「テレワークをするための環境整備」に関する課題について分析を進めることとする。

コラム2-2 「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」について

第2-(2)-22図により、テレワーク定着に当たっての主な課題をみてきたが、こうした課題や対応方針について検討するため、厚生労働省では、2020年8月から「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」を開催し、12月には報告書がとりまとめられた。また、これを踏まえ、2021年3月にテレワークガイドラインを改定した。

本コラムでは、同報告書の内容について概観することとしよう。

同報告書では、まず、テレワークについて、ウィズコロナ・ポストコロナの「新しい生活様式」に対応した働き方であると同時に、時間や場所を有効に活用できる働き方であり、今後とも良質なテレワークの導入・定着を図ることが重要であるとしている。その上で、テレワークを活用するために必要なこととして、「職場の方針としてテレワークを積極的に活用しようとする」「ペーパーレス化の推進」「電子申請や電子決済の導入により紙書類への押印をなくすこと」等の回答割合が実態調査において高く、それらは企業のトップや経営層の理解が不可欠であり、企業が方針を示すなど企業全体として取り組む必要がある。また、労務管理上のルール等について、労使でよく話し合いを行うことが重要であるとしている。

個別の具体的な課題・論点については、(1)テレワークの対象者を選定する際の課題について、(2)テレワークの実施に際しての労務管理上の課題について、(3)テレワークの場合における労働時間管理の在り方について、(4)テレワークの際の作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルス、(5)その他についての5項目により整理がされている。

(1)テレワークの対象者を選定する際の課題については、①テレワークの対象業務、②テレワークの対象者の選定に分けて整理されている。①テレワークの対象業務については、本章でも分析してきたように、業務の性質上テレワークを実施するのが難しい業種・職種があるとしつつも、そういった業種・職種であってもテレワークを実施できる場合があり、必ずしも既存の業務を前提にテレワークの対象業務を選定するのではなく、仕事内容の本質的な見直しを行うことが有効である場合があるとしている。②テレワークの対象者の選定については、正規雇用労働者、非正規雇用労働者といった雇用形態の違いのみを理由としてテレワーク対象者を分けることのないように留意する必要があるとしている。また、職種等の要因により企業内でテレワークを実施できる者に偏りが生じる場合に労働者の納得感が得られるようにすることや、労働者側と使用者側でテレワークの実施に関する考え方のミスマッチが生じないようにすることといった観点から、労使における話し合いの機会を持つことが重要であるとしている。

(2) テレワークの実施に際しての労務管理上の課題については、①人事評価、②費用負担、③人材育成に分けて整理されている。①の人事評価については、テレワークは非対面の働き方であるため、出社する働き方と比較し、労働者個々人の業務遂行状況や、成果を生み出す過程で発揮される能力を把握しづらいという側面があるとした上で、企業が人事評価に関する具体的なルールを決めて、これを遵守することや、評価制度の趣旨や評価対象・評価手法等の具体的内容について労働者に説明することが望ましいとしている。また、テレワークを行う場合の人事評価方法を出社の場合と区別する際は、誰もがテレワークを行えるようにすることの妨げにならないよう留意する必要があるとしている。②費用負担については、テレワークを行うことによって生じる費用（通信費、機器費用、サテライトオフィス使用料等）を、労使のどちらがどのように負担するか、また、使用者が負担する場合の限度額、労働者が請求する場合の請求方法等については、あらかじめ労使で十分に話し合い、就業規則等において定めておくことが望ましいとしている。③人材育成については、(ア) テレワーク状況下における人材育成では、対面でのOJTを行わずにオンラインのみで必要な研修・教育を行うことは困難であることから、意識的に対面での状況下でOJTを行うなどの工夫が必要であるとする一方、オンラインでの方法を用いた場合には、オンラインの特性を活かした人材育成が可能となる場合があり、状況に応じて、オンラインと対面の方法を組み合わせて実施することも有用であるとしている。(イ) テレワークを実施するための人材育成では、テレワークの特性を踏まえ、自律的に業務を遂行できる人材の育成に企業が取り組むことが望ましいとするともに、併せて、労働者がテレワークを実施する際、適切な業務指示ができるようにする等、管理職のマネジメント能力向上に取り組むことも望ましいとしている。

(3) テレワークの場合における労働時間管理の在り方については、テレワーク時において、過度な長時間労働にならないよう留意することが重要であり、健康管理の観点からも使用者が労働時間を適切に把握することが必要であるとしている。一方で、使用者が個々の労働者の仕事の遂行状況を常時把握・管理するような方法は、あまり現実的ではない場合もあり、テレワークのメリットを失うことになりかねないという点についても留意が必要である。その上で、長時間労働にならないようにしつつ、労働時間の管理方法について労使で話し合ってルールとして定めておくことも重要であるとしている。

(4) テレワークの際の作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルスについては、在宅勤務の場合、日常生活を行う場で仕事を行うことから、労働者が心身にストレスを感じる可能性や、対面の場合と比較してコミュニケーションがとれないことによる業務上の不安や孤独等による心身の健康への影響のおそれがあるため、オンライン上で双方向のコミュニケーションを取りやすくすることなどにより、職場の上司、同僚、産業医等に相談しやすい環境を作ることが重要であるとしている。また、自宅が狭隘であるなどテレワーク実施するために必要な作業環境の整備が困難である場合や、生活と仕事の線引きが困難になることにより問題が生じる場合もあり、そのような場合は、サテライトオフィス等を活用することが有効であり、サテライトオフィス等を使用する場合の考え方についても、企業としてルールを定めておくことが望ましいとしている。

以上のような課題について述べた上で、最後に、テレワークの推進により、従来の労務管理の在り方等について改めて見直しを行うことは生産性の向上にも資するものであり、テレワークを実施する労働者だけでなく企業にとってもメリットがあるとして、新型コロナウイルス感染症の拡大下での経験を活かし、良質なテレワークが推進されることを期待するとしている。

第4節 テレワーク時の仕事の進め方に関する課題について

- テレワークではビデオ・音声、テキストによるコミュニケーションの方法が増える者が約半数以上であり、コミュニケーションの内容においても、上司への仕事に関する報告は増える者と減る者が同程度である一方、それ以外の雑談やアイデアの共有、感謝の言葉をかけるといった内容は減る者が多くなっている

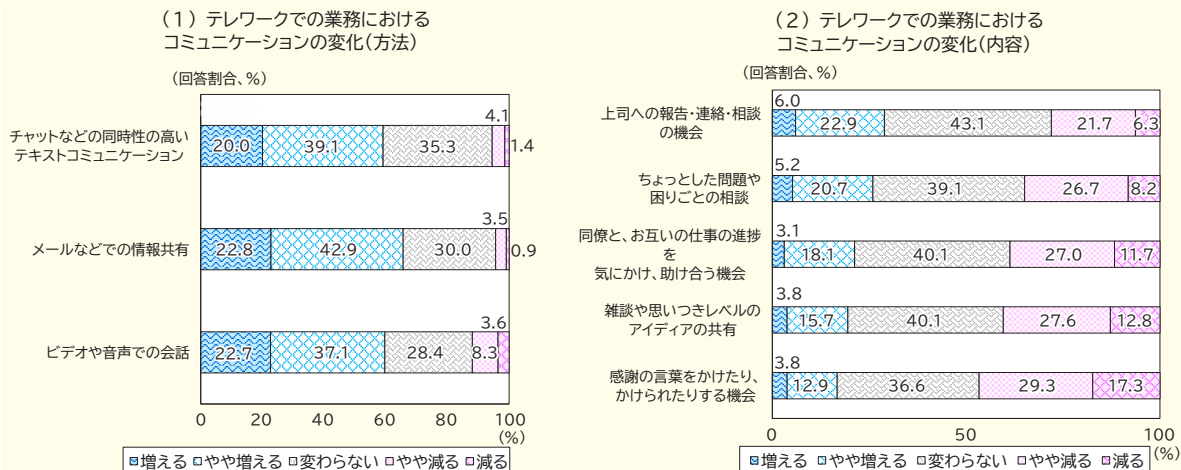
第4節では、「テレワーク時の仕事の進め方」に関する課題についてみていく。これまでの分析で、テレワークを実施する際の労働者が感じるデメリットとして「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」という回答が多いことや、テレワークの定着に向けた企業の課題として「報告・相談や社内調整・連携等、出社した方がスムーズだから」という回答が多いことをみた。このように多くの企業や労働者がテレワーク時のコミュニケーションについて課題と感じている状況を踏まえ、まず、テレワークで仕事をする際の業務上のコミュニケーションがオフィスで仕事をする場合と比較してどのように変化するのかについてみてみる。

第2-(2)-24図⁹の(1)により、テレワークで業務をする際のコミュニケーションの方法及び内容の変化についてみると、コミュニケーションの方法では、約6割の労働者が、ビデオや音声での会話や、メール、チャットなど文字によるコミュニケーションの機会が増えているとしている。続いて、同図の(2)より、コミュニケーションの内容についてみると、「上司への報告・連絡・相談の機会」は「増える」と「減る」の割合が同程度である一方、それ以外の「ちょっとした問題や困りごとの相談」「同僚とお互いの仕事の進捗を気にかけて、助け合う機会」「雑談や思いつきレベルのアイデアの共有」「感謝の言葉をかけたり、かけられたりする機会」については、「減る」が「増える」を上回っている。このように、テレワークの際には、こうした仕事に直接関係する報告・連絡・相談やそれ以外の雑談等も含め、全般的にコミュニケーションの機会が減る者が一定の割合で存在していることが分かる。

9 本分析においては、(株)リクルートマネジメントソリューションズ「テレワーク緊急実態調査」(2020年)の結果を用いている。当該調査は、緊急事態宣言前の2020年3月末に正社員(販売系、営業系、企画・事務系、開発系職種の管理職及び一般社員)を対象とした調査(従業員規模300人以上)であり、JILT企業調査、JILT労働者調査及びテレワークの労務管理等に関する実態調査とは調査時期や対象者が異なっている点に留意が必要である。

第2-(2)-24図 テレワークにおけるコミュニケーションの変化

- テレワークで業務をする際のコミュニケーションの方法及び内容の変化についてみると、コミュニケーションの方法では、約6割の労働者が、ビデオや音声での会話や、メール、チャットなど文字によるコミュニケーションの機会が増えていることが分かる。
- コミュニケーションの内容についてみると、「上司への報告・連絡・相談の機会」は「増える」と「減る」の割合が同程度である一方、それ以外の「ちょっとした問題や困りごとの相談」「同僚とお互いの仕事の進捗を気かけ、助け合う機会」「雑談や思いつきレベルのアイデアの共有」「感謝の言葉をかけたり、かけられたりする機会」については、「減る」が「増える」を上回っている。このように、テレワークの際には、こうしたコミュニケーションの機会が減る者が一定の割合で存在することが分かる。



●テレワークの際の仕事の進め方に関する上司や部下とのコミュニケーションをうまくとれるようにすることが、テレワークでの「生産性・効率性」「充実感・満足感」の向上につながる可能性がある

続いて、テレワーク時の上司や部下とのコミュニケーションの状況の違いと、テレワークの継続状況や「生産性・効率性」「充実感・満足感」の違いとの関係についてみる。

第2-(2)-25図は、テレワークの経験がある労働者に、テレワークを実施する上で「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」と尋ねた結果、該当する(「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」と回答した場合をいう。以下同じ。)と回答した労働者の割合をみたものである。同図の(1)により、同割合をテレワークの継続状況別にみると、調査時点でもテレワークを実施している者で48.9%、調査時点ではテレワークを実施していない者で44.2%と、調査時点もテレワークを実施している者の方が4.7%ポイント高く、やや高い傾向にあることが分かる。

また、同図の(2)により、同割合をテレワークの開始時期別にみると、2020年2月以前から経験がある者で53.4%、3-5月に初めて経験した者で45.5%と、2月以前から経験のある者の方が7.9%ポイント高くなっている。このことから、感染拡大前からテレワークを実施していた者の方が、仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれている傾向にあることが分かる。

次に、仕事上のコミュニケーションの状況と、「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実

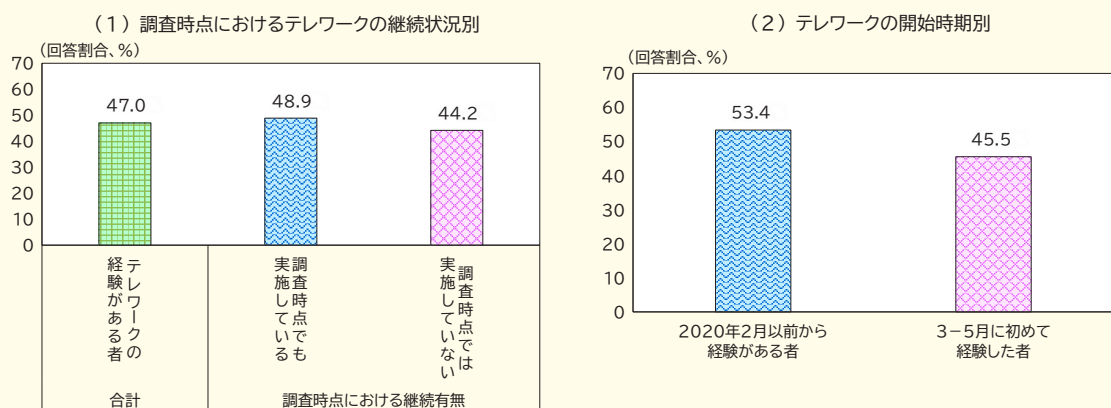
感・満足感」¹⁰との関係について試みる。

第2-(2)-26図①の(1)は、第2-(2)-18図でみたテレワーク経験のある労働者に尋ねた「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」に関する指標のスコアの分布であり、(2)(3)は、テレワークの際に「仕事の進め方に関するコミュニケーションがうまくとれている(いた)と思う」の設問に該当する者と該当しない(「当てはまらない」「どちらか」というと当てはまらない」と回答した場合をいう。以下同じ。)者に分けて示したものである。これをみると、どちらの指標とも、前述のとおり、オフィスでの仕事と比較してスコアの平均値及び中央値が下がる傾向がみられるが、該当する者の方が該当しない者よりもやや高くなっている。また、(4)は、両者の分布の違いを見やすいように(2)(3)の図を重ねて示したものであるが、この図により分布全体の状況をみても、該当する者のスコアの方が該当しない者よりもやや高くなっており、スコアの低下幅が抑えられていることが分かる。このことから、テレワークの際の仕事の進め方に関する上司や部下とのコミュニケーションをうまくとれるようにすることが、テレワークでの「生産性・効率性」「充実感・満足感」の向上につながる可能性がある。また、第2-(2)-25図でみたとおり、感染拡大前からテレワークの経験がある者の方が、感染拡大前にテレワークを初めて経験した者よりも、「仕事の進め方について上司や部下とコミュニケーションがうまくとれていると思う」に該当すると回答する割合が高かったことから、感染拡大前からテレワークの経験がある者については、この割合の高さが仕事の生産性・効率性や充実感・満足感にプラスの効果を及ぼしている可能性がある。

第2-(2)-25図 仕事におけるコミュニケーションの状況とテレワークの継続状況(労働者)

- テレワークでの業務において、「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」と回答した者の割合は、調査時点でもテレワークを実施している者の方が実施していない者よりも4.7%ポイント高い。
- テレワークの開始時期別にみると、2020年2月以前から経験がある者の方が、3-5月に初めて経験した者よりも、当てはまると回答した者の割合が7.9%ポイント高い。

「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」の該当者別の状況



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の働きや生活への影響に関する調査(JILPT第3回)」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

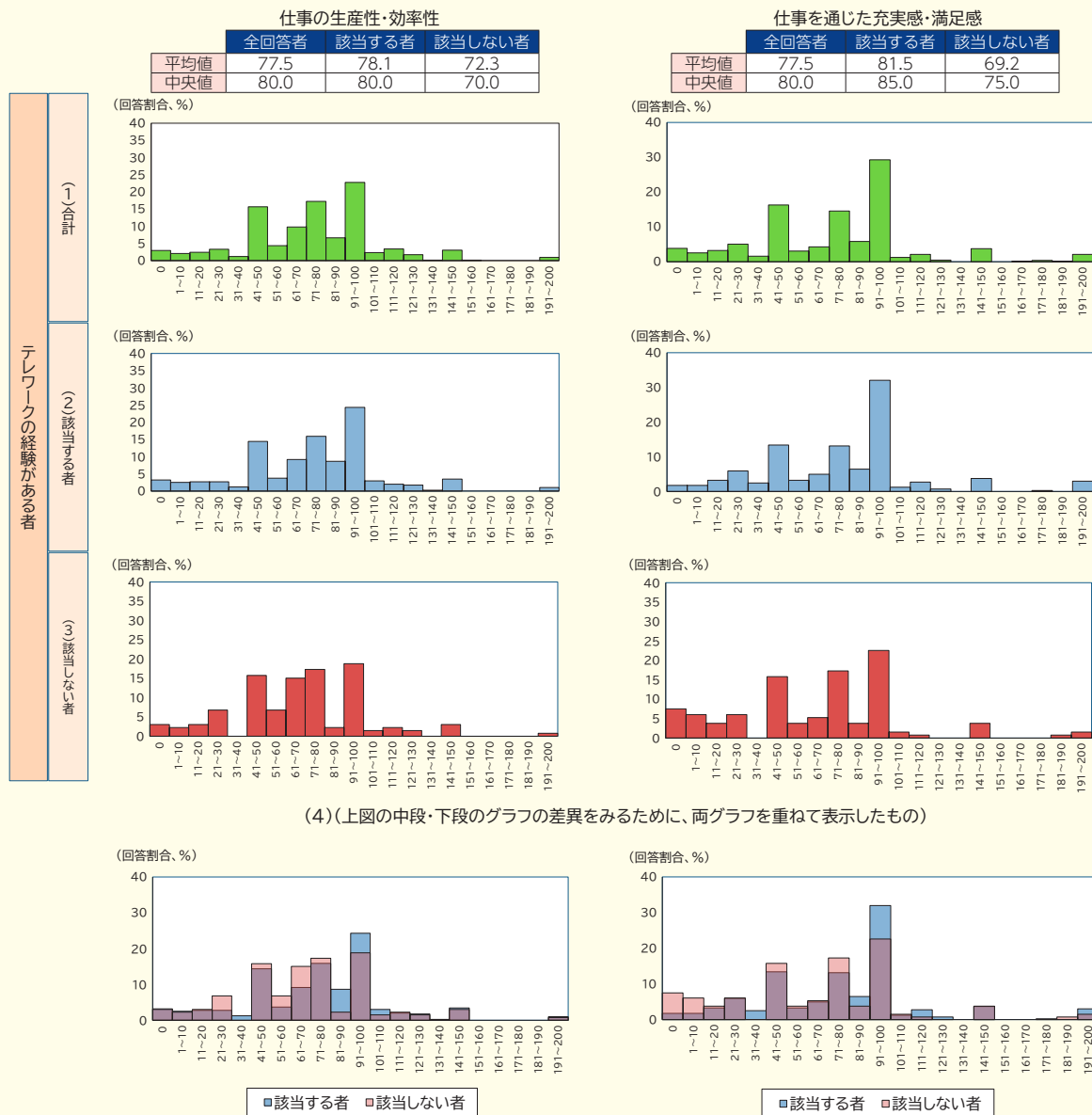
(注) 各図表の数値は、図表の数値は、テレワークを実施する上で、「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」に該当するかどうか、「当てはまる」「どちらか」というと当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」の選択肢により、尋ねた回答について、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と答えたものを「該当する」として集計したもの。

10 本節の分析においては、テレワーク時の仕事の進め方に関する課題を扱っているため、これにより、より直接的に影響が及ぶと考えられる「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」を指標として分析を行っている。

第2-(2)-26図① 仕事におけるコミュニケーションの状況とテレワークでの生産性や満足度の関係(労働者)

- テレワークを実施する又はしていた際に「仕事の進め方に関するコミュニケーションがうまくとれていると思う」に「該当する者」と「該当しない者」に分けて「生産性・効率性」「充実感・満足感」に関する指標のスコアの分布をみると、どちらの指標とも、オフィスでの仕事と比較してスコアの平均値及び中央値が下がる傾向がみられるが、「該当する者」の方が「該当しない者」よりも、スコアの低下が抑えられていることが分かる。

「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」の該当者別の分析



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査(JILPT第3回)」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 図表の数値は、テレワークを実施する上で、「仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う」に該当するか否か、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」の選択肢により尋ねた回答について、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と答えたものを「該当する者」とし、「当てはまらない」「どちらかという当てはまらない」と答えた者を「該当しない者」として集計したもの。
- 2) 図の数値については、オフィスで働く場合を100として、テレワークを実施することによる主観的な変化を0~200の範囲で答えた数値の回答割合を示している。

ここで、仕事におけるコミュニケーションの状況がテレワークの継続、「生産性・効率性」「充実感・満足感」に与える影響について統計的な有意性を検証するため、二項ロジスティック回帰による重回帰分析を行った結果をみている。ここでは、被説明変数として、①緊急事態

宣言後にテレワークを継続しているかどうか、また、②テレワークの際の仕事の「生産性・効率性」がオフィスで働く場合と比較して大幅に減少しているかどうか、③テレワークの際の仕事を通じた「充実感・満足感」がオフィスで働く場合と比較して大幅に減少しているかどうかを用いた。「生産性・効率性」及び「充実感・満足感」が大幅に減少しているかどうかについては、既に述べたように、テレワークによる「生産性・効率性」や「充実感・満足感」はオフィスで働く場合と比較して低下する傾向にあるため、指標のスコアが50以下であるかどうかを基準とした。また、説明変数として、2-(2)-26図と同様「仕事の進め方に関するコミュニケーションがうまくとれている（いた）と思う」に対して該当するか否かを用いているが、いずれも、当該項目に該当する場合だけでなく、該当しない場合についても説明変数とした場合の効果の推計も行っている¹¹。

重回帰分析の結果をみると、仕事におけるコミュニケーションの状況とテレワークの継続、「生産性・効率性」、「充実感・満足感」の関係について、統計的に有意な相関はみられなかった。

第2-(2)-26図② 仕事におけるコミュニケーションの状況とテレワークでの生産性や満足度の関係（労働者）

- 重回帰分析の結果からは、テレワークの継続、「生産性・効率性」「充実感・満足感」等と仕事上のコミュニケーションの状況との相関について、統計的に有意な結果は得られなかった。

（重回帰分析結果）

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続、0:非継続)		テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)		テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)	
	仕事上のコミュニケーションが良好	仕事上のコミュニケーションが不調	仕事上のコミュニケーションが良好	仕事上のコミュニケーションが不調	仕事上のコミュニケーションが良好	仕事上のコミュニケーションが不調
回帰係数	0.035	-0.255	-0.135	0.133	-0.213	0.157
標準誤差	0.195	0.224	0.203	0.233	0.196	0.221
サンプルサイズ	857	857	857	857	857	857

***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*:5%水準で有意

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 重回帰分析は、被説明変数及び説明変数は以下のとおり。

被説明変数:

- ①緊急事態宣言後のテレワークの継続 (1:継続、0:非継続)
- ②テレワークの際の仕事の生産性・効率性が大幅に低下しているか (1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)
- ③テレワークの際の仕事の充実感・満足感が大幅に低下しているか (1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)

説明変数:

- ・仕事の進め方について上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれていると思う (1:当てはまる+どちらかという当てはまる、0:それ以外) / 思わない (1:当てはまらない+どちらかという当てはまらない、0:それ以外)

2) 重回帰分析は、説明変数として上記以外に性別、年齢、就業形態、業種、職種等をコントロール変数として加えている。詳細な重回帰分析の結果は厚生労働省HPを参照。

11 本章では、回帰分析において説明変数とした項目に該当する場合、該当しない場合のいずれの場合も用いているが、これは、例えば仕事におけるコミュニケーションの状況について、労働者が仕事におけるコミュニケーションをうまくとれていると感じる場合に、それが仕事の生産性や満足度に対してプラスの影響を及ぼす可能性があると考えられる一方で、逆に仕事におけるコミュニケーションをうまくとれていないと感じる場合に仕事の生産性や満足度にマイナスの影響を及ぼす可能性もあることから、各項目に該当する場合、該当しない場合の両面からその効果を検証するためである。

- テレワーク時の仕事の進め方について「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」の観点からみると、どの項目についても、調査時点もテレワークを実施していると回答した者の方が該当割合が高く、これらの項目に該当する者においては、テレワークを実施する際の「充実感・満足感」の低下幅が抑えられている可能性がある

上記の分析により、テレワーク時のコミュニケーションの状況と、テレワークの継続状況や「生産性・効率性」「充実感・満足感」との関係についてみてきたが、続いて、具体的な仕事の進め方による影響についてみていく。テレワークで仕事をする際の留意点として、テレワークは非対面での働き方であるため、個々の労働者の業務遂行状況や、成果を生み出す過程で発揮される能力を把握しづらいという側面があることが指摘されている¹²。このように、テレワーク時には、オフィスでの勤務と異なり、上司が部下の業務遂行状況を踏まえた指示を柔軟に行うことや、業績評価において業務遂行過程での努力や成果を評価することが難しくなると考えられる。

したがって、テレワークで仕事を進めるに当たっては、労働者があらかじめ「何をいつまでにどの水準まで行えばよいか」といった、自身の業務の範囲、期限や達成すべき目標を明確に認識した上で、ある程度自らの裁量により自律的に業務を遂行できるようにするとともに、人事評価について、企業が労働者に対してどのような働きを求め、どう処遇に反映するかといった観点から、その手法を工夫して適切に実施することが望まれる。こうした考えの下、ここでは、テレワーク時の仕事の進め方を分析する際の要素として、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」の3つの観点から分析を行う。

第2-(2)-27図の(1)は、テレワークを実施していた時点の仕事の進め方に関し、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」の各項目に関する設問¹³に該当すると回答した労働者の割合を示したものである。これをテレワークの調査時点における継続状況別にみると、回答傾向にテレワークの継続状況による大きな差異はみられないものの、3項目いずれにおいても、調査時点でもテレワークを実施している者の方が、調査時点ではテレワークを実施していない者よりも該当割合がやや高くなっている。また、同図の(2)により、テレワークの開始時期別にみると、3項目いずれにおいても、2020年2月以前から経験がある者の方が、3-5月に初めて経験した者よりも、該当すると回答した割合が高くなっている。このことから、感染拡大前からテレワークを実施していた者では、感染拡大を機にテレワークを始めた者よりも「業務の範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」のいずれの項目についても該当する者が多い傾向にあると考えられる。

続いて、仕事の進め方に関するこれら3項目の状況と、テレワークにおける「仕事の生産性・効率性」や「充実感・満足感」との関係についてみる。

第2-(2)-28図①の(1)は、18図でみた「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実

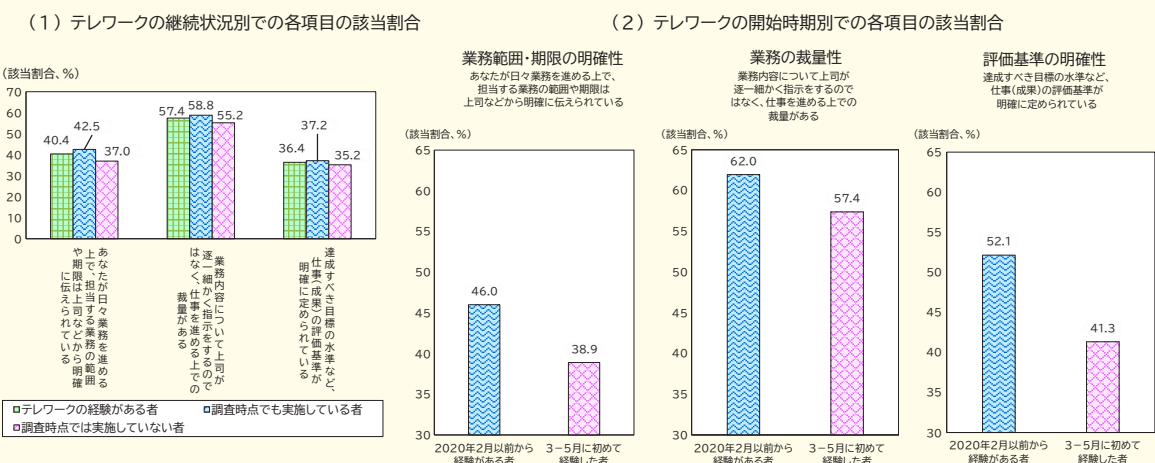
12 厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」においても、同様の旨が指摘されている。

13 直近（調査時点）、テレワークを実施している、あるいは実施していた時点の仕事の状況について、「あなたが日々業務を進める上で、担当する業務の範囲や期限は上司などから明確に伝えられている」「業務内容について上司が逐一細かく指示するのではなく、仕事を進める上での裁量がある」「達成すべき目標の水準など、仕事（成果）の評価基準が明確に定められている」と尋ねた設問に対し、「当てはまる」「どちらかというと当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかというと当てはまらない」「当てはまらない」という選択肢で回答したもの。このうち、「当てはまる」「どちらかというと当てはまる」の回答を「該当する」、「どちらかというと当てはまらない」「当てはまらない」の回答を「該当しない」として集計した。

感・満足感」の指標のスコアの分布であり、(2)(3)は、テレワークでの業務について「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」に関する設問について該当する者と該当しない者に分けて示したものである。これをみると、平均値、中央値については、「業務の裁量性」の「充実感・満足感」では、該当する者の方が該当しない者よりも、平均値は13.2ポイント、中央値は10.0ポイント高いほか、そのほかの項目では、該当する者の方が平均値がやや高い傾向がみられる。また、「充実感・満足感」に関しては、いずれの指標でも該当しないと回答した者は「充実感・満足感」を0とする割合が高くなっている。これらのことから、業務範囲・期限を明確にすることや、業務の裁量性があること、評価基準を明確にすることにより、テレワークでの「充実感・満足感」の低下幅を抑えられる可能性があると考えられる。

第2-(2)-27図 仕事の進め方に関する状況（労働者）

- 仕事の進め方に関する状況について、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」の各項目に該当すると回答した割合をテレワークの調査時点における継続状況別にみると、傾向に大きな差異はみられないものの、どの項目においても調査時点でも実施している者の方が高い。
- テレワークの開始時期別にみると、全ての項目において、2020年2月以前から経験がある者の方が、3-5月に初めて経験した者よりも該当すると回答する割合が高い。

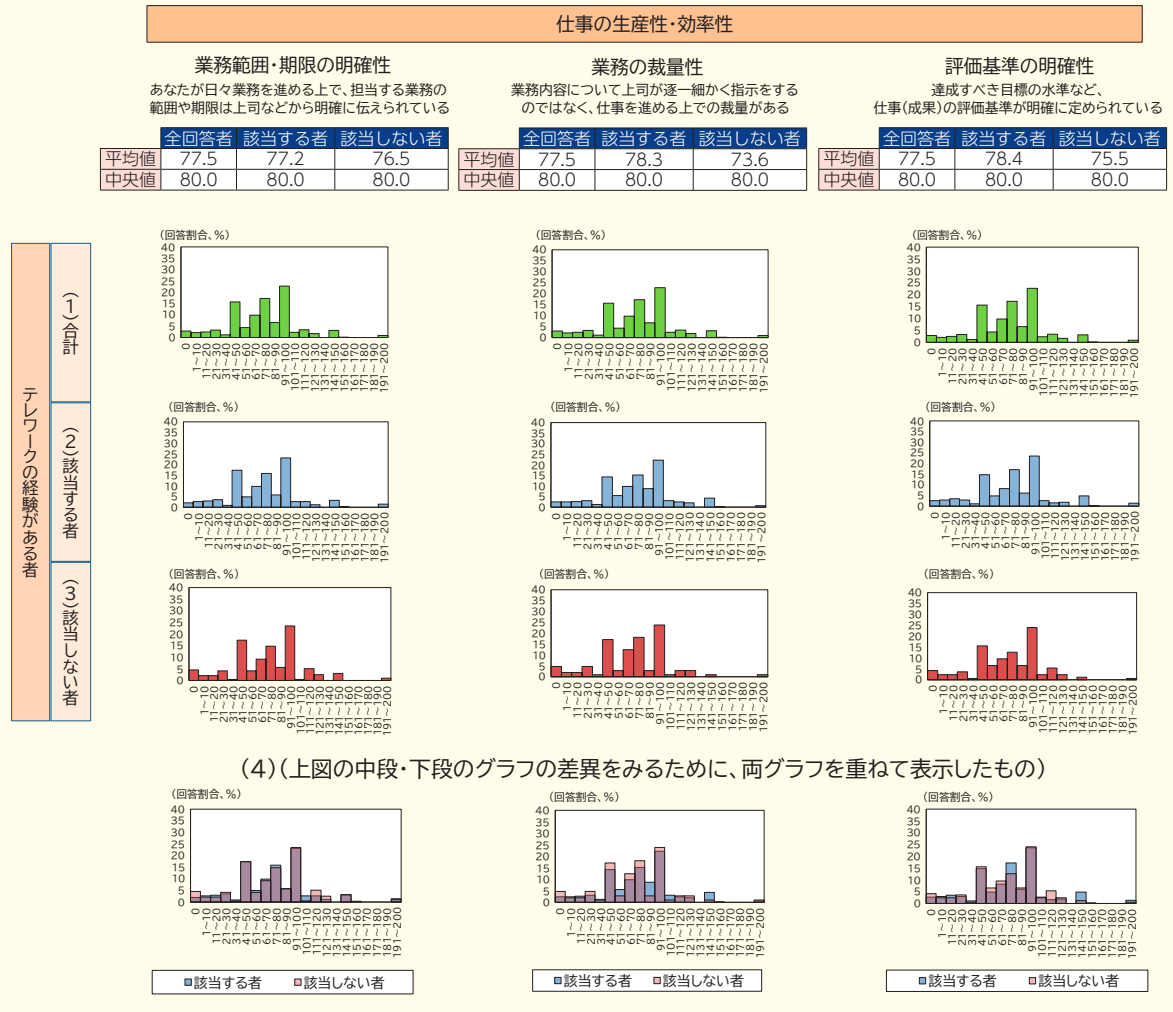


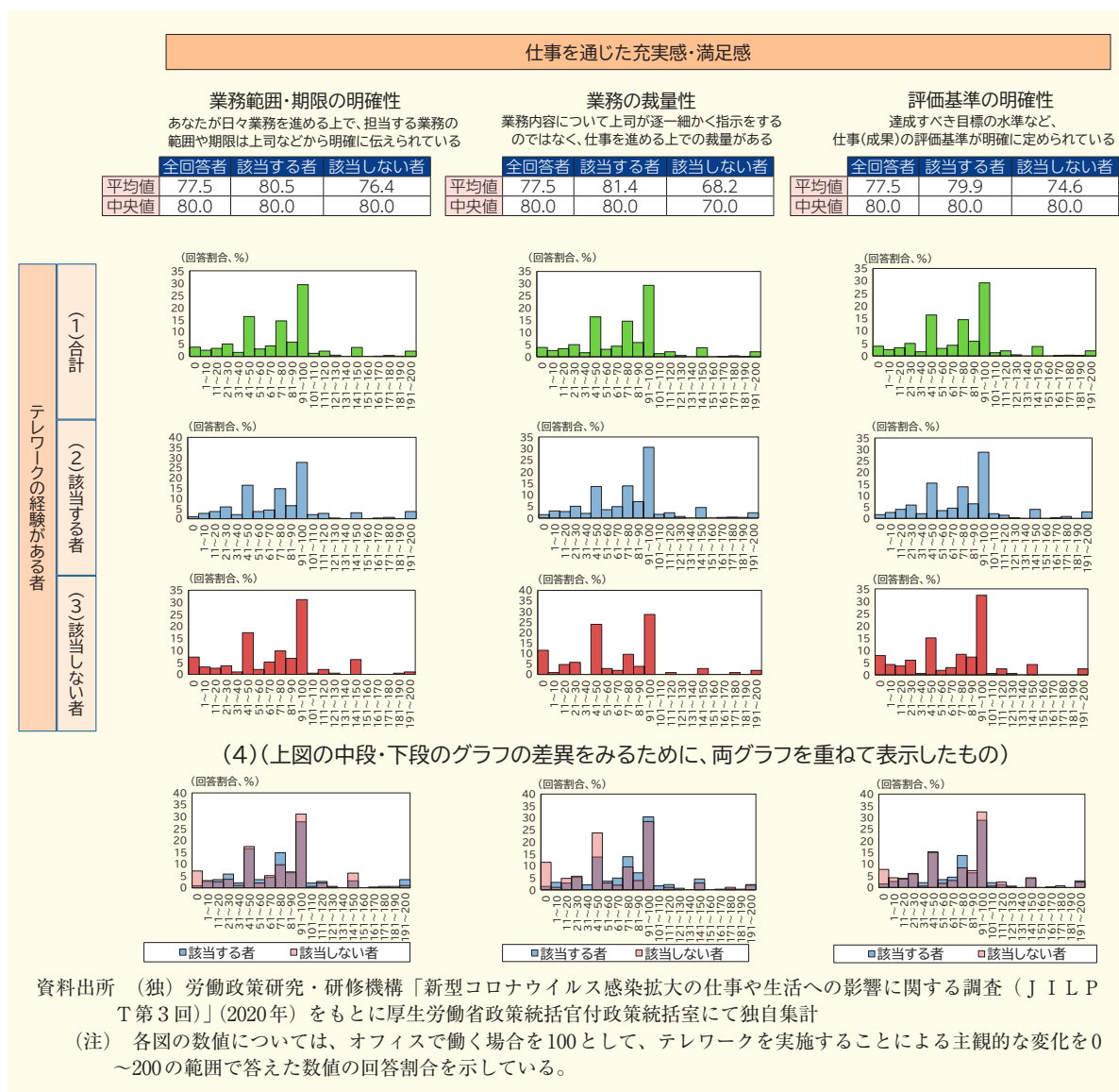
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査（JILPT第3回）」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 各図表の数値は、各質問項目において「当てはまる」「どちらかという当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」という回答のうち、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」の回答割合の合算を指す。

第2-(2)-28図① 仕事の進め方とテレワークでの生産性や満足度との関係（労働者）

- テレワークでの業務において「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」に関する設問について該当すると回答したか否かで、「生産性・効率性」「充実感・満足感」の指標のスコア分布を比較すると、「業務の裁量性」の「充実感・満足感」を除き、平均値、中央値についてはあまり明確な差異はみられないものの、「該当する」と回答した者の方が平均値がやや高い傾向がみられる。
- 「充実感・満足感」に関しては、いずれの指標でも「該当しない」と回答した者は満足感を0とする割合が高く、仕事の進め方や評価の仕方の工夫により、テレワークでの「充実感・満足感」に影響を及ぼす可能性がある。





ここで、上記の分析結果について、仕事におけるコミュニケーションの状況に関する重回帰分析と同様、テレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」又は「仕事を通じた充実感・満足感」を被説明変数とし、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」を説明変数として重回帰分析を行った結果をみってみる。それによると、「業務の裁量性」について、業務方針の裁量がある場合に「充実感・満足感」の大幅な低下が起きにくい傾向があることが示されている。この結果については、説明変数と被説明変数の因果関係を示すものではないが、仕事の進め方について適切な裁量を与えることにより、テレワークによる「充実感・満足感」の低下幅を抑えられる可能性が示唆される。

第2-(2)-28図② 仕事の進め方とテレワークでの生産性や満足度の関係（労働者）

○ 重回帰分析の結果をみると、「業務の裁量性」について、裁量がある場合にテレワークにおける「仕事を通じた充実感・満足感」が低下しにくいことが示唆されている。

（重回帰分析結果）

(1)業務範囲や期限の明確性とテレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」や「仕事を通じた充実感・満足感」の関係

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続、0:非継続)	テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)	テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)
説明変数	業務の範囲や期限が明確に決まっている	業務の範囲や期限が不明確	業務の範囲や期限が不明確
回帰係数	0.239	0.009	0.033
標準誤差	0.197	0.199	0.206
サンプルサイズ	857	857	857

(2)業務方針に関する裁量の有無とテレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」や「仕事を通じた充実感・満足感」の関係

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続、0:非継続)	テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)	テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)
説明変数	業務方針に関して裁量がある	業務方針に関して裁量がない	業務方針に関して裁量がある
回帰係数	0.181	-0.492	-0.11
標準誤差	0.2	0.293	0.212
サンプルサイズ	857	857	857

(3)仕事の評価基準の明確性とテレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」や「仕事を通じた充実感・満足感」の関係

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続、0:非継続)	テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)	テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)
説明変数	仕事の評価基準が明確に決まっている	仕事の評価基準が不明確	仕事の評価基準が不明確
回帰係数	0.088	-0.132	-0.239
標準誤差	0.193	0.21	0.206
サンプルサイズ	857	857	857

***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*:5%水準で有意

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査（JILPT第3回）」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 重回帰分析は、被説明変数及び説明変数は以下のとおり。

被説明変数：

- ①緊急事態宣言後のテレワークの継続（1：継続、0：非継続）
- ②テレワークの際の仕事の生産性・効率性が大幅に低下しているか（1：大幅に低下=50以下、0：大幅に低下していない=50超）
- ③テレワークの際の仕事の充実感・満足感が大幅に低下しているか（1：大幅に低下=50以下、0：大幅に低下していない=50超）

説明変数：

- ①業務の範囲や期限が明確に決まっている（1：当てはまる+どちらかという当てはまる、0：それ以外）
/ 決まっていない（1：当てはまらない+どちらかという当てはまらない、0：それ以外）
 - ②仕事の進め方の方針について裁量がある（1：当てはまる+どちらかという当てはまる、0：それ以外）
/ ない（1：当てはまらない+どちらかという当てはまらない、0：それ以外）
 - ③仕事の評価の基準が明確に決まっている（1：当てはまる+どちらかという当てはまる、0：それ以外）
/ 決まっていない（1：当てはまらない+どちらかという当てはまらない、0：それ以外）
- 2) 重回帰分析は、説明変数として上記以外に性別、年齢、就業形態、業種、職種等をコントロール変数として加えている。詳細な重回帰分析の結果は厚生労働省HPを参照。

以上のように、本節では、第3節で得られた課題のうち、コミュニケーションの状況を含む「テレワーク時の仕事の進め方」に関する課題について分析した。まず、テレワーク時のコミュニケーションに関しては、感染拡大前からテレワークを実施している者は、感染拡大を機にテレワークを始めた者よりもテレワークの際に上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれている傾向にある。また、テレワーク時の上司や部下とコミュニケーションがうまくとれている労働者の方がテレワークの継続割合が高く、仕事の生産性・効率性や充実感・満足感の高さにも影響している可能性がある。すなわち、感染拡大前からテレワークを実施している者は、テレワーク時の上司や部下とのコミュニケーションをうまくとれており、それがテレワーク時における生産性・効率性や充実感・満足感の高さにつながっている可能性があるといえる。

また、テレワーク時の仕事の進め方に関しては、「業務範囲・期限の明確性」「業務の裁量性」「評価基準の明確性」について、継続状況別にみると、調査時点でもテレワークを実施している者の方が、実施していない者よりも該当割合は高く、テレワークの開始時期別にみると、感染拡大前からテレワークを実施していた者の方が、感染拡大を機にテレワークを始めた者よりも該当する割合が高い傾向にある。さらに、これらの項目に該当する場合はテレワーク時の「仕事の生産性・効率性」や「充実感・満足感」が高い傾向にある。こうした状況を踏まえると、感染拡大前からテレワークを継続してきた者は、テレワークを継続する中で、テレワーク時の仕事の進め方として、業務の範囲や期限を明確に決めること、仕事の進め方について適切な裁量を与えること、仕事の評価の基準を明確にすることなどに取り組み、「仕事の生産性・効率性」、「充実感・満足感」の向上といった効果の実感につなげてきた可能性があると考えられる。

第5節 テレワークをするための環境整備に関する課題について

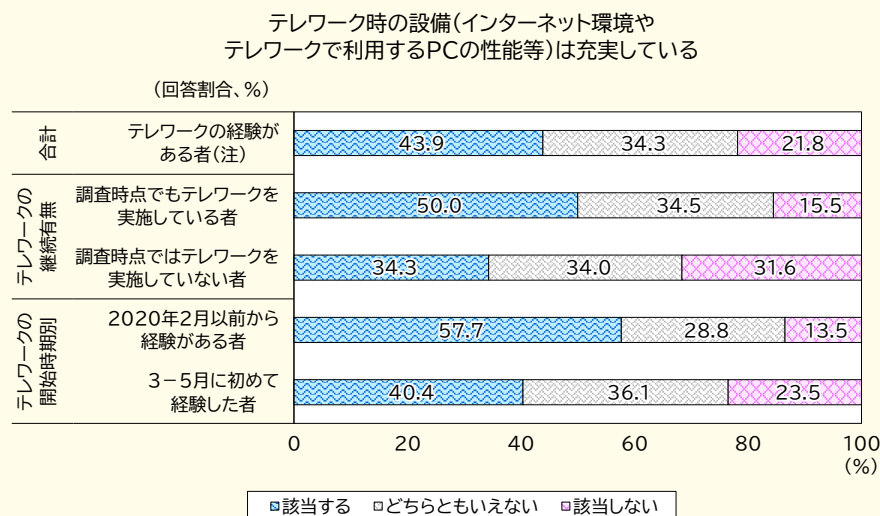
- テレワーク時の設備が充実することが仕事の生産性・効率性を高め、結果としてワーク・ライフ・バランスにも良い影響を与える可能性や、ワーク・ライフ・バランスの充実を通じて仕事の充実感・満足感に良い影響を与える可能性も考えられる

最後に、第5節では、第3節でみたもう一つの課題である「テレワークをするための環境整備」に関する課題について分析する。この分析では、テレワーク時の設備が整っているかについて尋ねた「テレワーク時の設備（インターネット環境やテレワークで利用するPCの性能等）は充実している」という項目（テレワーク時の設備の充実度）について分析をしていく。

まず、テレワーク時の設備の充実度についての現状をみってみる。第2-(2)-29図により、テレワークの経験がある労働者が、「テレワーク時の設備は充実している」という設問に該当すると回答した割合をみると、43.9%となっている。これをテレワークの継続状況別にみると、調査時点でもテレワークを実施している者の方が、テレワークを実施していない者よりも該当すると回答する者の割合が高くなっている。また、テレワークの開始時期別でみると、2020年2月以前から経験がある者の方が、3-5月に初めて経験した者よりも該当すると回答する者の割合が高くなっている。このことから、感染拡大前からテレワークを実施してきた労働者の勤める企業では、テレワークの活用を続ける中で、労働者が自宅でテレワークを行う際のインターネット環境やICTの設備を充実させることなどを通じて、テレワーク環境の整備に取り組んできたことがうかがえる。

第2-(2)-29図 テレワークでの業務における環境整備の状況（労働者）

- テレワークを実施する際の環境整備の状況について、「テレワーク時の設備は充実している」に該当するか尋ねたところ、テレワークの経験がある者全体では43.9%となっている。
- テレワークの継続状況別にみると、調査時点でもテレワークを実施している者の方が、テレワークを実施していない者よりも該当する割合が高い。
- テレワークの開始時期別でみると、2020年2月以前から経験がある者の方が、3-5月に初めて経験した者よりも該当する割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査 (JILPT 第3回)」(2020年) をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 「テレワークの経験がある者」の割合は、「2020年2月以前から経験がある者」「3-5月に初めて経験した者」「6月以降に経験した者」の合計から算出。

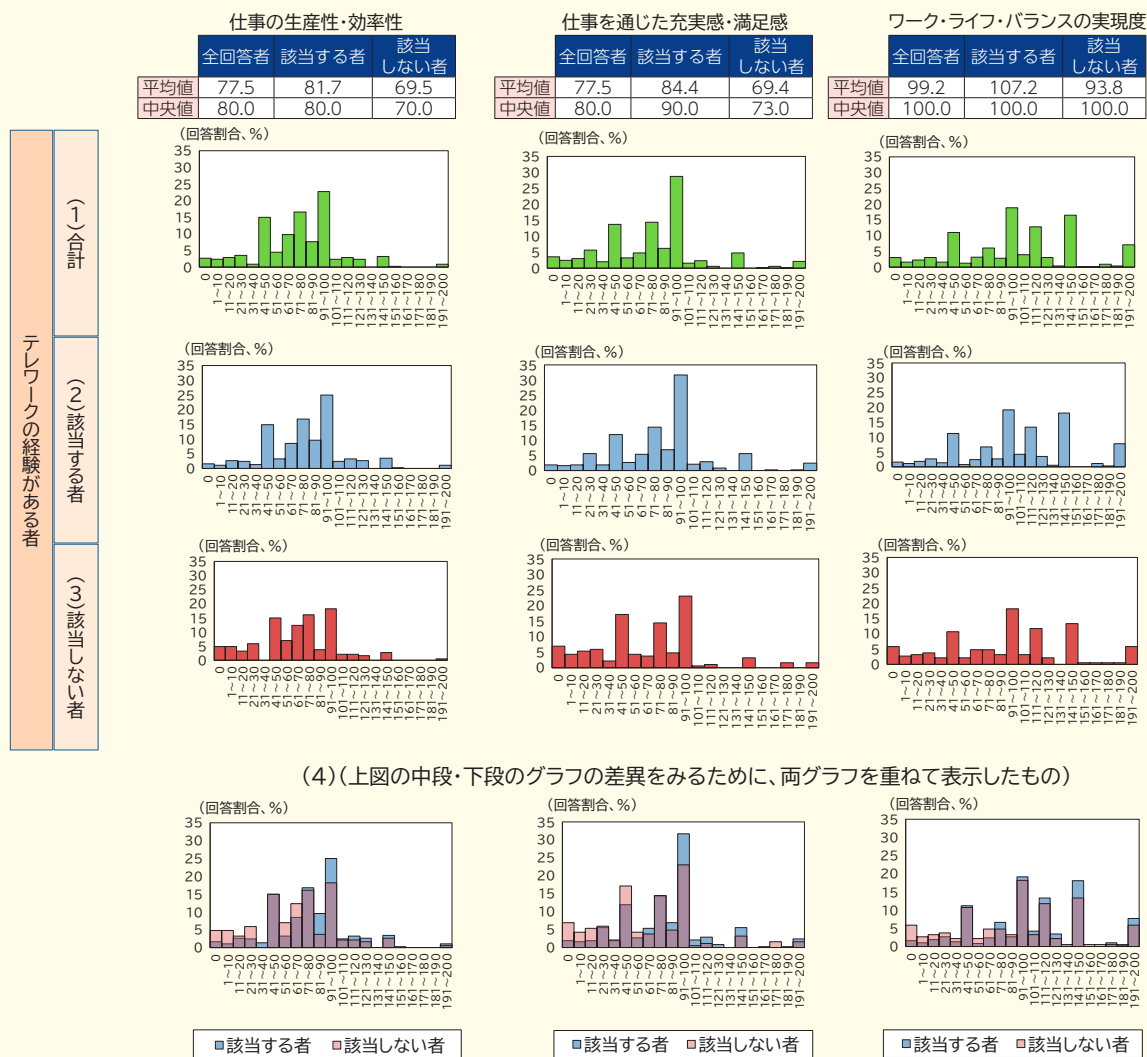
続いて、第2-(2)-30図は、テレワーク時の設備の充実度に関する設問に該当する者と該当しない者に分けて、「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」「ワーク・ライフ・バランスの実現度」の指標のスコアの分布を示したものである。前節では、仕事の進め方がより直接的に影響すると考えられる「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」を指標として用いたが、在宅勤務の場合、日常生活を行う場で仕事を行うこととなるため、テレワーク時の仕事の環境が、ワーク・ライフ・バランスにも大きく影響しうるものと考えられる。そのため、ここでは、「ワーク・ライフ・バランスの実現度」との関係についてもみている。これをみると、「テレワーク時の設備は充実している」に該当する者は、そうでない者よりも、「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」ともに平均値、中央値がいずれも高くなっている。これにより、テレワーク時の設備を充実させることで、テレワーク時の「生産性・効率性」や「充実感・満足感」の低下幅を抑えることができる可能性があると考えられる。また、「ワーク・ライフ・バランスの実現度」についても、該当する者はそうでない者よりもスコアの平均値が高く、100を上回っている。このことから、テレワーク時の設備を充実させることで、オフィスで働く場合と比較してワーク・ライフ・バランスを向上させることができる可能性があると考えられる。

これらの結果を合わせてみると、テレワーク時の設備が充実することが仕事の生産性・効率性を高め、結果としてワーク・ライフ・バランスにも良い影響を与える可能性や、ワーク・ライフ・バランスの充実を通じて仕事の充実感・満足感に良い影響を与える可能性も考えられる。

第2-(2)-30図① テレワークでの業務における環境整備と生産性や満足度等の関係(労働者)

- テレワークを実施する際の環境整備の状況による仕事の「生産性・効率性」「充実感・満足感」「ワーク・ライフ・バランスの実現度」の指標の違いをみると、「テレワーク時の設備は充実している」に該当すると回答した者は、そうでない者よりも、「生産性・効率性」「充実感・満足感」ともに、平均値、中央値がいずれも高い。また、「ワーク・ライフ・バランスの実現度」は、中央値は変わらないものの、平均値は高い。

テレワーク時の設備(インターネット環境やテレワークで利用するPCの性能等)は充実している



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査(JILPT第3回)」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 各図の数値については、オフィスで働く場合を100として、テレワークを実施することによる主観的な変化を0～200の範囲で答えた数値の回答割合を示している。

ここで、上記の分析について、仕事の進め方に関する重回帰分析と同様、テレワークの継続、「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」又は「ワーク・ライフ・バランスの実現度」を被説明変数とし、テレワーク時の設備が充実しているかどうかを説明変数として重回帰分析を行った結果をみてみる。それによると、テレワーク時の設備が充実している場合にテレワークの継続がされやすい傾向にあることや、「仕事を通じた充実感・満足感」や「ワーク・ライフ・バランス」の指標が低下しにくい傾向にあることが示されている。この結果についても、テレワーク時の設備の充実度と、テレワークの継続、充実感・満足感やワーク・ライフ・バランスとの因果関係を示すものではないが、テレワーク時の設備の充実度が、

テレワークの継続、充実感・満足感やワーク・ライフ・バランスにプラスの影響を及ぼす可能性が示唆されている。

第2-(2)-30図② テレワークでの業務における環境整備と生産性や満足度等の関係（労働者）

○ 重回帰分析の結果をみると、「テレワーク時の設備は充実している」に当てはまる場合にテレワークが継続している傾向にあることや、仕事の充実感・満足感の大幅な低下が起きにくくなっている傾向がみられる。また、ワーク・ライフ・バランスが悪化しにくい傾向にあることが示されている。

(重回帰分析結果)
テレワーク時の設備の充実度とテレワークの継続、生産性や満足度、ワーク・ライフ・バランスの関係

被説明変数	2020年4～5月の緊急事態宣言解除後のテレワークの継続の有無(1:継続、0:非継続)		テレワーク時の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)		テレワーク時の仕事の満足度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)		テレワーク時のワーク・ライフ・バランスが大幅に悪化しているか(1:大幅に悪化=70以下、0:大幅に悪化していない=70超)	
説明変数	テレワーク時の設備が充実している	テレワーク時の設備が充実していない	テレワーク時の設備が充実している	テレワーク時の設備が充実していない	テレワーク時の設備が充実している	テレワーク時の設備が充実していない	テレワーク時の設備が充実している	テレワーク時の設備が充実していない
回帰係数	0.539**	-0.689***	-0.247	0.138	-0.575**	0.317	-0.570**	0.209
標準誤差	0.185	0.194	0.195	0.2	0.188	0.191	0.199	0.2
サンプルサイズ	857	857	857	857	857	857	857	857

***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*:5%水準で有意

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査（JILPT第3回）」(2020年)をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 重回帰分析(上図)における被説明変数及び説明変数は以下のとおり。

被説明変数:

①緊急事態宣言後のテレワークの継続(1:継続、0:非継続)

②テレワークの際の仕事の生産性・効率性が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)

③テレワークの際の仕事の充実感・満足感が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=50以下、0:大幅に低下していない=50超)

④テレワークの際のワーク・ライフ・バランスの実現度が大幅に低下しているか(1:大幅に低下=70以下、0:大幅に低下していない=70超)

※②③の閾値を50、④の閾値を70としているのは、第2-(2)-30図①より、テレワークによる「仕事の生産性・効率性」「仕事を通じた充実感・満足感」の指標の平均値が77.5であるのに対し、「ワーク・ライフ・バランスの実現度」の指標の平均値は99.2となっており、それぞれの指標の数値の水準が異なっているため。

説明変数:

テレワーク時の設備が充実している(1:当てはまる+どちらかという当てはまる、0:それ以外)/充実していない(1:当てはまらない+どちらかという当てはまらない、0:それ以外)

2) 重回帰分析(上下図)は、説明変数として上記以外に性別、年齢、就業形態、業種、職種等をコントロール変数として加えている。詳細な重回帰分析の結果は厚生労働省HPを参照。

第6節 小括

本章では、緊急事態宣言の解除後におけるテレワークの継続状況に着目し、テレワークを定着させるための課題について分析を行った。その結果、第1節でみたように、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業及び労働者と、感染拡大を機にテレワークを活用し始めた企業及び労働者とは継続状況が大きく異なり、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業及び労働者では、2020年4-5月の緊急事態宣言の解除後も高い割合でテレワークの活用が継続されており、テレワークの運用がうまくいっているとする割合も高かった。また、第2節でみたように、感染拡大前からテレワークを活用してきた労働者の方が、テレワーク時の生産性・効率性、ワーク・ライフ・バランス、仕事を通じた充実感・満足感といった点でより良好な状況にあり、メリットをより大きく感じることができている。これには、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業では業務の性質等によりテレワークに取り組みやすかった可能性があることにも留意する必要があるが、それらの者が、テレワークの運用を続ける中で、様々な課題の克服に取り組み、テレワークを有効に活用できるように努めてきた成果が現れているのではないかと考えられる。

その上で、第3節でみたように、労働者や企業がテレワークの活用を進める中で直面する課題としては、業務の性質（テレワークのできる業務に限られる）、テレワーク時の仕事の進め方、テレワークを実施するための環境整備などが多く挙げられた。このうち、業務の性質に関しては、一見テレワークによる実施可能な業務が少ないと考えられる業種¹⁴であっても、テレワークの継続状況に関して、他業種との間であまり大きな差はみられなかったものもあった。他方で、仕事の性質について、対面でのコミュニケーションや現場での業務が中心となる仕事ではテレワークが継続されにくい傾向がみられた。したがって、一見テレワークを実施することが難しいと思われる業種・職種であってもテレワークを実施できる場合があり、必ずしも既存の業務を前提にテレワークの対象業務を選定するのではなく、仕事内容の本質的な見直しを行うことが有用である場合があると考えられる。

また、第4節でみたように、テレワーク時の仕事の進め方に関しては、テレワークで業務を行う際のコミュニケーションの状況が、テレワークの継続状況やテレワーク時の生産性・効率性、充実感・満足感の高さに影響している可能性があることが分かった。具体的には、テレワーク時にはオフィスでの仕事と比べて業務上のコミュニケーションの頻度が低下する傾向にある一方で、上司や部下とのコミュニケーションがうまくとれている企業、労働者ほど、テレワークの継続割合が高く、生産性・効率性や充実感・満足感の高さにもプラスに影響している可能性があることをみてきた。また、具体的な仕事の進め方については、業務範囲や期限、仕事の評価の基準が明確であることや、業務内容について労働者に裁量があることが、仕事の生産性・効率性や充実感・満足感にプラスの影響し、テレワークの継続にも資する可能性が示唆された。以上から、テレワークを有効に活用するためには、テレワーク時の業務上のコミュニケーションを十分にとることや、あらかじめ仕事の評価基準を明確にしておくこと、労働者の業務の範囲や期限を明確に伝えること、労働者に業務の裁量を持たせることといったマネジメ

14 例えば、第2-(2)-10図でみたように、「製造業」「卸売・小売業」等では、テレワークの経験がある者の割合が他業種と比較しても高くないが、テレワークを継続している労働者の割合はある程度高くなっている。

ント上の工夫が重要であると考えられる。

さらに、第5節では、テレワークを実施するための環境整備に関しては、労働者がテレワークでの仕事に集中できる環境やそのための設備を整えることにより、テレワークでの生産性・効率性、仕事を通じた充実感・満足感の悪化を防ぐことができる可能性があることが分かった。また、そのような環境整備を通じて、ワーク・ライフ・バランスについても更なる向上を図ることができる可能性があることもみてきた。

2020年1月以降の感染拡大期においては、感染拡大防止の観点から、政府の要請等に基づき多くの企業でテレワークが導入されたが、テレワークに関する社内の制度や設備が整っていない中で、業務の大半をテレワークで行い、仕事がうまく進まなかった労働者も多く、そのため、テレワークによる仕事の生産性や満足度を低く感じた労働者や企業も少なくなかったのではないかと考えられる。他方で、これまでみたように、特に感染拡大前からテレワークを活用してきた企業においては、従業員の働きやすさの向上のほか、人材の確保、生産性の向上といった企業の競争力強化につながるメリットをテレワークの活用に感じている。また、労働者においても、上記のとおり、テレワークの際の仕事の進め方やテレワークを実施するための環境整備といった課題に関して、感染拡大を機にテレワークを始めた者よりも克服できていると考えられる者の割合が高く、今後のテレワークの継続を希望する者も多い。こうしたことから、感染拡大前からテレワークを活用してきた企業では、業務の性質等によりテレワークに取り組みやすかった可能性があることにも一定の留意は必要だが、テレワークの際の仕事の進め方やテレワークを実施するための環境整備といった課題に対し、労使で話し合い、改善していく努力を積み重ねてきたことがうかがわれる。これまでの分析を踏まえると、感染拡大を機にテレワークの活用を始めた企業・労働者においても、テレワークの定着に向けた課題を克服していくために、労使間でのコミュニケーションを図りながら、改善のための取組を進めていくことが求められよう。

最後に、本章の分析を参考として、今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大を機に広まったテレワークが、ウィズコロナ・ポストコロナの「新たな日常」「新しい生活様式」に対応した働き方として、また、時間や場所を有効に活用し、誰もが生産性を高めて働くことができる新しい働き方として我が国に根付いていくことを期待したい。