

新型コロナウイルス感染症流行下でのテレワークの実態に関する調査動向(2) — テレワークからハイブリッドワークへ —

Trends in Surveys about Home Teleworking During the COVID-19 Pandemic in Japan (2)
— From Teleworking to Hybrid Working —

後藤 学 (Manabu Goto)*¹ 濱野 和佳 (Waka Hamano)*¹

要約 コロナ禍におけるテレワークの定着状況を、14の継続調査の結果について検討した。テレワークの定着状況は、最初の緊急事態宣言時に大きく高まったものの、解除後に低下し、それ以降は概ね横ばいとなっている。企業のテレワーク導入率、個人のテレワーク実施率に加えて、各社でテレワークを行っている社員の割合、個々人の週当たりのテレワーク回数について検討した。テレワーク割合も、テレワーク回数も、現在は低くなっており、テレワークとオフィスワークを組み合わせたハイブリッド型の働き方が定着してきている。コロナ後を見据え、ハイブリッドワークの今後のあり方について考察した。

キーワード テレワーク (在宅勤務)、コロナ禍、ハイブリッドワーク

Abstract The penetration of teleworking in the COVID-19 pandemic was examined in the results of 14 continuous surveys. The penetration of teleworking increased significantly when the state of emergency was first declared, declined after the emergency was lifted, and has generally leveled off since then. In addition to the rate of telework adoption by companies and the rate of telework implementation by individuals, we examined the percentage of employees who telework at each company and the number of times each individual teleworks per week. Both the percentage of teleworkers and the number of times they telework are currently low, and hybrid work styles that combine teleworking and office working are becoming established. The future of hybrid working is discussed with a view to the post-Corona era.

Keywords teleworking from home, COVID-19 pandemic, hybrid working

1. 問題・目的

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症の流行は、2年半を経過した現在(2022年8月)にあっても収束が見通せない。その間に、第1波～第7波に及ぶ新規感染者の増減が繰り返され、多くの人命が失われた。NHK(2022a)によれば、これまでの累積の感染者数は、2050万人にのぼり、死亡者数は4万3382人を数える(いずれも9月15日現在、クルーズ船除く)。

最初に日本で感染者が確認された2020年1月15日の約3か月後には1日の新規感染者数が500人を突破し、のちに第1波と呼ばれる局面に入った。当時の安倍総理は、新型コロナ特措法に基づき、大

都市部に緊急事態宣言を発出、その後、宣言は全国に拡大され、国民生活は多大な影響を受けた。感染拡大防止のための外出自粛の要請や学校の休校、人々が多く集まる施設の使用制限、臨時の医療施設の整備などが行われた。

初の緊急事態宣言発出を受けて、外出する人々は急減、テレワークやWeb会議、テイクアウトや宅配など、さまざまな新しい生活様式が普及した。一方、食品スーパー、生活用品店などを除く多数の飲食店、百貨店、商業施設が一斉に休業することになったため、2020年4-6月期の実質GDP(国内総生産)は年率換算で前期比マイナス29.3%という過去最大の落ち込みとなった(NHK, 2021)。

2020年4月の政府による基本的対処方針では、

*1 (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

企業に対して「出勤者の4割減少」が要請された（内閣官房，2020a）。翌5月には「出勤者の7割削減を目指し，在宅勤務（テレワーク）や，出勤が必要となる職場でもローテーション勤務等を強力に推進する」と明記された（内閣官房，2020b）。また，厚生労働省（2020）は，新しい生活様式の実践例として，働き方の新しいスタイルを提案した。テレワークやローテーション勤務，時差通勤，ひろびろとしたオフィス利用，オンライン会議，対面で行う打合せでの換気とマスクの徹底といった項目があげられている。通勤や仕事上の社会的距離をとるよう一貫した対策が掲げられており，これらは第7波に至った現在でも継続した方針となっている。

コロナ禍に入るまで，日本国内では，テレワーク導入の動きは決して活発とはいえなかった。総務省（2019）の調査では，コロナ禍前のテレワーク導入率は20%程度，実施率は10%にも届いていなかった。その中で，働き方改革と2020年夏に予定されていた東京五輪に向けた交通渋滞等の改善を主な目的に，テレワーク実施への協力が叫ばれていた。そこに奇しくも直面したのがコロナ禍であった。最初の緊急事態宣言により，突然，出勤者の削減を要請された企業各社は，対応に追われた。多くの企業が，テレワークの制度化・導入を進め，従業員にテレワークを命令・推奨し，実際に多くの労働者がテレワークを行った。

後藤・濱野（2020，2021）は，テレワーク実施率が第1回緊急事態宣言で30%ほどに一気に高まったこと，また，その直後にやや低下して，それ以降は2回目以降の緊急事態宣言中であっても1回目ほどには高まらなかったことを指摘している。後藤・濱野（2021）の報告以降，第5波～第7波に直面して緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発出・実施され，その間も日本国民は行動制限や感染拡大防止のための行動を強いられてきた。こうした事情により，日本におけるテレワークの定着状況は，緊急事態宣言やまん延防止等重点措置（ならびにそれを受けた地方自治体の方針）に強く影響されるだろうと推測される。本稿では，テレワークの定着状況が，約2年半のコロナ禍においてどのように推移してきたのかを確認することを目的とする。特に，この一年の定着状況（導入・実施）を注視したい。

本稿では，テレワークとは，「在宅勤務，モバイル勤務，サテライトオフィス勤務」を包含する用語である（厚生労働省，2019）という定義にしたがう

が，コロナ禍において実施されたテレワークのほとんどは，本来の職場に出勤せず，自宅で仕事を行う在宅勤務に該当すると思われる。また，昨今はリモートワークという言葉もよく用いられるが，本稿におけるテレワークはそれと区別せず使っている。

2. 方法

コロナ禍におけるテレワークの定着状況を調べた調査は多く行われている（後藤・濱野，2020）が，コロナ禍を通じた継続調査は数が限られる（後藤・濱野，2021）。ここでは，コロナ禍でのテレワーク定着状況に関する継続調査のうち，最新回の調査が1年以内（2021年7月以降）に行われ，過去の調査結果との比較が可能とみなせる，14の調査（表1）を対象に結果を整理・概観した。なお，ここでいう継続調査とは，同一の回答者に繰り返し回答を求めるパネル調査だけでなく，同じ母集団から毎回同条件で対象者を選定し直す調査を含む。

3. 結果と考察

3.1 テレワークの定着度に関する指標

各種調査では，テレワークの定着度を測定するために多様な質問をしている。それらは，各調査の関心や調査対象に応じて使い分けられており（後藤・濱野，2020），本稿では，以下の4種類（導入率，推奨率，経験率，実施率）に区分した。

「貴社では，テレワーク制度を導入している」「あなたの勤務先では，テレワークが行われている」といった質問を肯定した割合を，本稿ではテレワーク「導入率」と呼ぶ。

また「勤務先がテレワークを命令／推奨している」「勤務先では，テレワークが許可・推奨されている」といった質問を肯定した割合を，テレワーク「推奨率」と呼ぶ。

導入率，推奨率とも，企業がテレワークの推進に積極的なのかどうかを尋ねたものであるが，推奨率は，導入率よりもその時点でのコロナ感染状況等をセンシティブに反映するものと推測される。

これに対し「あなた（回答者自身）は，ある時点にテレワークを実施していた」「ある期間内にテレワークを実施した」といった質問を肯定した割合を，テレワーク「実施率」と呼ぶ。

表1 テレワークの定着状況を調べた14の調査

No.	調査主体	調査名	調査対象		測定している指標			
			企業	個人	導入率	推奨率	実施率	経験率
1	国土交通省	テレワーク人口実態調査		○	○	○		○
2	内閣府	新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査		○			○	
3	日本生産性本部	働く人の意識に関する調査		○			○	
4	大久保・NIRA	テレワークに関する就業者実態調査		○			○	
5	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		○		○	○	
6	LINEリサーチ	新型コロナウイルスに関する調査		○		○		
7	リクルートワークス研究所	全国就業実態パネル調査 (JPSED)		○			○	
8	総務省	通信利用動向調査 企業調査	○		○			
9	総務省	通信利用動向調査 世帯調査		○				○
10	東京商工リサーチ	新型コロナウイルスに関するアンケート	○		○			
11	東京都	多様な働き方に関する実態調査 企業編 (常用雇用者規模30人以上)	○		○			
12	東京都	多様な働き方に関する実態調査 従業員編		○			○	
13	東京都	多様な働き方に関する実態調査 企業編 (常用雇用者規模30人未満)	○		○			
14	東京都	テレワーク実施率調査	○		○			

表2 テレワークの定着度を測る4つの指標

指標	質問内容	対象
導入率	「貴社では、テレワーク制度を導入している」 「あなたの勤務先では、テレワークが行われている」	企業
推奨率	「勤務先が、テレワークを命令／推奨している」 「勤務先では、テレワークが許可・推奨されている」	
実施率	「〇年〇月時点でテレワークを実施していた」 「この一年間にテレワークを実施した」	個人
経験率	「あなたは、これまでにテレワークをしたことがある」 「現在の仕事において、テレワークを経験したことがある」	

また「あなた(回答者自身)は、これまでにテレワークをしたことがある」「現在の仕事において、テレワークを経験したことがある」といった質問を肯定した割合を、テレワーク「経験率」と呼ぶ。

経験率は一度でもテレワーク経験があれば「あり」と回答され、実施率よりも高い値になりやすい。加えて、時系列的な変化をみる場合、経験率は同じ対象者を継続的に調査した場合には、値が下がること

はなく、横ばいか上昇を続けると考えられるが、実施率はその時々状況に応じて上下する。したがって、コロナ禍における感染状況や、緊急事態宣言の発出・まん延防止等重点措置の実施によるテレワークの影響を見ることを目的とする場合には、経験率よりも実施率を把握・確認するのがより適切と思われる。

3.2 テレワーク導入率／推奨率の推移

企業のテレワーク推進への姿勢を問う「導入率／推奨率」の推移を図1に示した。9つの調査結果のうち、毎月や四半期程度の比較的短い間隔で行われている調査では、第1回目の緊急事態宣言に伴って導入率／推奨率が一気に上昇したが、その後は、10～30%程度下がって推移していることが確認できる。導入率の推移を測定した6つの調査をみると、うち3つの調査(総務省, 2022a; 東京都, 2022a; 東京都, 2022d)については、最新の調査でも50%を上回る高い回答割合を示した。これらは、東京都を対象とした調査と、企業規模が従業員100人以上の調査(総務省, 2022a)であった。東京都や大規模な企業を対象とした調査では、テレワーク導入率が高い(後藤・濱野, 2020)。一方、それ以外の

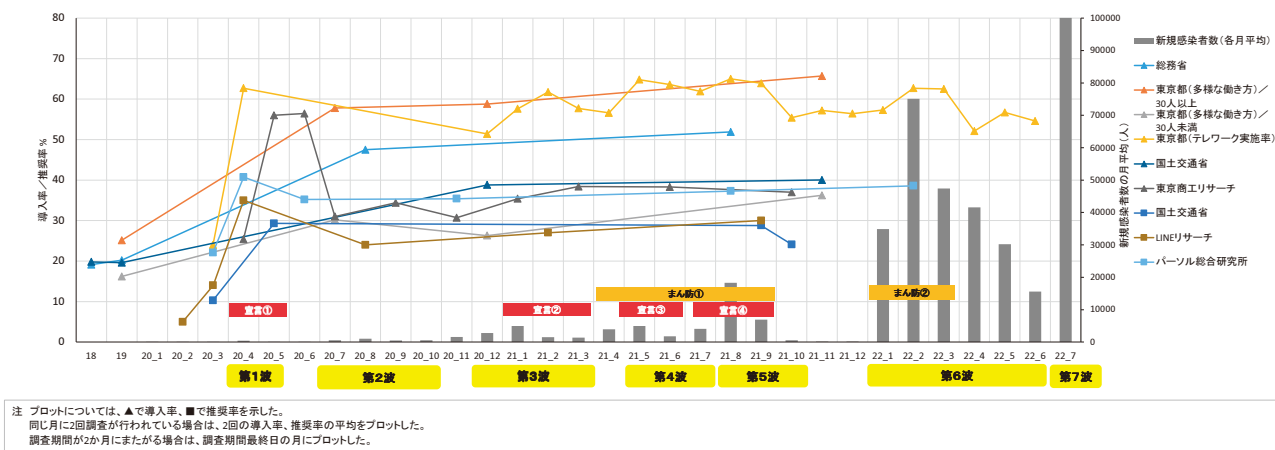


図1 コロナ禍における、企業のテレワーク導入率/推奨率の推移

3調査（東京都，2022c；国土交通省，2022；東京商工リサーチ，2022）については，最新の導入率が30～40%の範囲におさまっており，第2波以降は，回答割合の変動が小さかった。

推奨率を測定した3つの調査（国土交通省，2022；LINEリサーチ，2021；パーソル総合研究所，2022）でも，最初の緊急事態宣言時にテレワークが強く奨励されたと思われるが，第二波以降の推奨率は20～30%台で落ち着いている。

導入率/推奨率の推移と，新規感染者数の変化，緊急事態宣言やまん延防止等重点措置などの行動制限に関わる出来事との関連で見ると，コロナ禍における各企業のテレワーク導入状況を毎月調査している東京都（東京都，2022d）の導入率は，新規感染者数と連動して小刻みに変化しているように見える。新規感染者数が増えればテレワークを行う企業が増え，新規感染者数が減ればテレワークを行う企業が減る動きは，この調査で実際に認められた。一部の企業では，新規感染者数やそれに伴う国や地方

自治体の対応をみながら，テレワークの導入・推奨具合を決めている可能性がある。

3.3 テレワーク実施率/経験率の推移

「実施率/経験率」は，コロナ禍において，企業の方針のもとでの，個人のテレワークへの取り組み度合を問うものである。この推移状況を図2に示した。8つの調査結果のうち，短い間隔で行われている調査では，コロナ禍に入るまで，実施率は10%程度であったが，第1波に伴う最初の緊急事態宣言で30%程度までいったん上昇し，第1波が収束した後は10%台後半～20%強で停滞している。例外的に，東京都（2019-2022b）については50%を上回る高い回答割合を示した。東京都の調査（東京都，2022b）は，他の調査と違って都内の企業のみを対象としていることに加え，従業員が30人以上の企業が対象となっている。通勤ラッシュが深刻であり，大企業を中心に東京五輪に向けてテレワーク実施へ

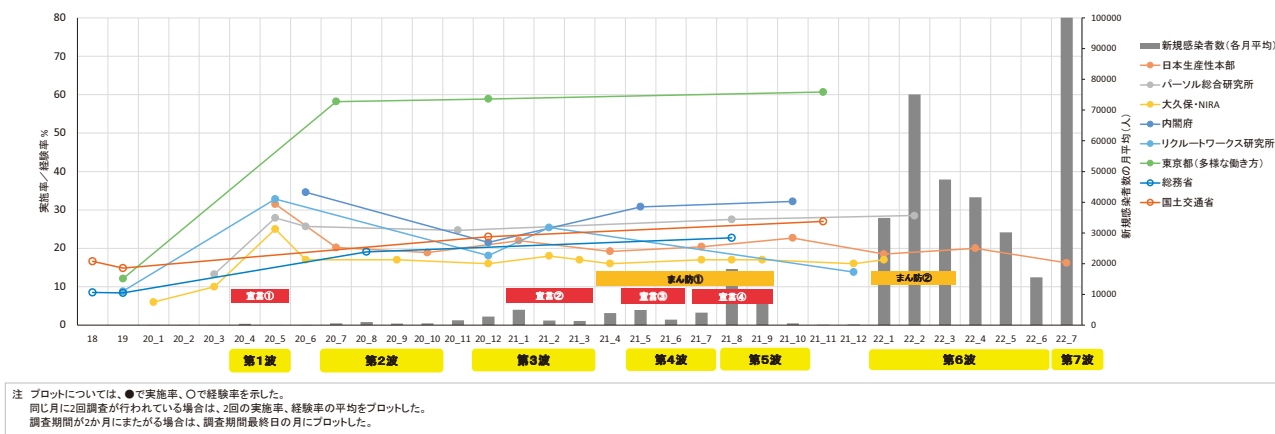


図2 コロナ禍における、従業員のテレワーク実施率/経験率の推移

の協力が呼びかけられていたこと、感染者数が多く行動制限が継続して行われたこと、テレワークをしやすいIT系の企業が多いこと、などが複合的に影響して実施率を押し上げていると推測される。それ以外の7調査については、最新の実施率は10～30%強の範囲におさまっており、第2波以降は実施率の変動が少なかった。

経験率を測定した2調査（総務省、2022b; 国土交通省、2022）では、第1波から第5波にかけてゆるやかな上昇傾向は認められるものの、全体的に変動は小さかった。このことは、コロナ禍の第2波以降では、テレワークに新たに取り組んだ人は多くないことを示唆している。これまでテレワークを経験してきた人が、感染状況や企業からの指示・推奨などを受けて、引き続きテレワークを実施しているという見方ができる。

3.4 テレワーク割合とテレワーク日数

企業の導入率／推奨率と、従業員個人の実施率／経験率に注目して、テレワークの定着状況を概観してきたが、これらの指標だけで定着状況を十分把握できたとはいえない。なぜなら、企業において、テレワーク制度が導入されていても、全従業員のうちのどのくらいの人がテレワークを行っているかは明確でないからである。同様に、個々の従業員がテレワークを実施しているとしても、やはりどのくらいの頻度でテレワークを行っているのかは定かでない。

い。そこで、14の継続調査において、企業の中でテレワークをしている人の割合と、個々がテレワークをしている頻度について加えて検討した。

企業を対象とした調査のうち4調査（総務省、2022a; 東京商工リサーチ、2021; 東京都、2022a; 東京都、2022c）では、企業にテレワークを導入しているかを問うた上で、「導入している」と回答した企業に、テレワークを実施している従業員の割合（以下、テレワーク割合）を問うている。この結果を整理したものを表3に示した。ただし、各調査で従業員の割合を問う聞き方や選択肢は異なるため、直接的な比較が難しい。ここではテレワーク割合の大まかな傾向を確認するに留まる。

テレワーク割合の質問を行った4調査において、最も多く選ばれた選択肢と2番目に多く選ばれた選択肢を示した（表3）。従業員数が少ない企業を対象に含まない調査（総務省、2022a; 東京都、2022a）の場合、最も多く選ばれた選択肢は、5%未満、10%未満とテレワーク割合が低かった。これに対し、従業員数が少ない企業のみを対象とした調査（東京都、2022c）では、最も多く選ばれた選択肢は100%、80%と高かった。また、東京商工リサーチ（2021）のように、従業員数が多い企業、少ない企業とも対象とした調査では、最も多く選ばれた選択肢は「従業員の1割」で、2番目に多く選ばれた選択肢が「従業員の10割」と、両極端の選択肢が多く選ばれていた。したがって、従業員数が多い企業では、テレワーク割合は1割未満～3割と全体

表3 テレワークを利用・実施している従業員の割合

調査主体	調査時期	調査対象	テレワーク割合に関する質問	この質問に回答した企業	選択肢	最も多く選ばれた選択肢	2番目に多く選ばれた選択肢
総務省	R3.8末	5,966社 100人以上企業	テレワークを利用する従業員の割合	テレワーク導入企業からの回答1,325社	5%未満, 5～10%未満, 10～30%未満, 30～50%未満, 50～80%未満, 80%以上	5%未満 (26.9%)	10-30%未満 (24.0%)
東京商工リサーチ	R3.10/1-10/11	10,286社 中小企業の割合が多い。 資本金1億円以上1.674社、1億円未満8,612社	従業員の何割がテレワークを実施していると思うか	在宅勤務を「現在、実施している」企業3,256社（中小企業2,368社／大企業888社）	1割、2割、3割、 4割、5割、6割、 7割、8割、9割、 10割	1割 (20.55%)	10割 (15.79%)
東京都	R3.11	2,204社 東京都内に所在する常用雇用者規模30人以上の企業を無作為に抽出した。その際、業種に偏りが生じないように抽出することとする。	テレワークを実施している従業員の割合	テレワークを導入している企業1,449社	10%未満、20%、 40%、60%、80%、 100%、無回答	10%未満 (29.4%)	20% (18.7%)
東京都	R3.11	1,639社 東京都内に所在する常用雇用者規模2人以上30人未満の企業を無作為に抽出した。その際、業種に偏りが生じないように抽出することとする。	テレワークを実施している従業員の割合	テレワークを導入している企業594社	10%未満、20%、 40%、60%、80%、 100%、無回答	100% (22.9%)	80% (18.5%)

として低いのに対し、従業員数が少ない企業では、テレワーク割合が高く、企業全体でテレワークに取り組んでいるところが多いといえる。

従業員を対象とした調査のうち3調査（日本生産性本部、2022；大久保・NIRA、2022；東京都、2022b）では、テレワークを実施しているかを問うた上で、テレワーカーに対して、テレワーク（もしくは出勤）の週あたりの日数（以下、テレワーク日数／出勤日数）を問う質問を行っている。この結果を整理したものが表4である。ここでも同様に、各調査で従業員のテレワーク日数を問う聞き方や選択肢が異なるため、直接的な比較は難しいことから、大まかな傾向を確認するに留まる。

テレワーク日数の質問を行った3件の調査において、1週間当たりのテレワーク週5日以上（出勤0日）の割合は、16.9%、25.0%、4.9%であった。必ずしも結果は一致していないが、テレワーカー（テレワーク経験者）のうち、出社をせずに完全にテレワークに専念している人は、多くても1/4程度であるといえる。反対に、テレワーカー（テレワーク経験者）であっても、現在はテレワークをほぼしていない（出勤週5日以上／テレワーク週1日以下／週0日）人も、20.2%、20.0%、27.2%いた。かつてはテレワークを経験したものの、新規感染者数が落ち着き、重症化率が下がったこと等もあり、出社に戻る動きが進んでいるものと考えられる。したがって、それ以外の中間的な回答をした人（62.9%、

54.0%、56.8%）は、テレワークとオフィスワークを混ぜて実施していることがわかる。多くのテレワーカー（テレワーク経験者）は、現在はハイブリッド型の勤務を行っているものと推測される。

4. 考察

本稿は、後藤・濱野（2020, 2021）に続き、コロナ禍におけるテレワークの定着状況を、各種調査結果から整理したものである。企業によるテレワーク制度の導入、社内での適用、推奨（導入率／推奨率）については、2020年4－5月の最初の緊急事態宣言時に大きな伸びを示した。そして、宣言解除後に低下して以降は、大きな変動は認められていない。東京都では50%以上の企業が、全国では30～40%の企業が、テレワーク制度を導入している。また、東京都で毎月実施している調査結果からは、新規感染者数とそれによる政府や地方自治体の対応によってテレワークの適用が狭められたり、広げられたりしている現状もうかがえた。全体として導入率／推奨率の変動は大きくないことから、一部の企業の敏感な反応が調査結果に反映されたものと考えられる。

従業員個人の実施率／経験率についても、2020年4－5月の最初の緊急事態宣言前後で大きく伸び、宣言解除後にやや低下して以降は、大きな変動は認められていない。東京都のみを対象とした調

表4 テレワークを実施している頻度

調査主体	調査時期	調査対象	テレワークに関する質問	この質問に回答した人	選択肢1	選択肢2	選択肢3	選択肢4	選択肢5	選択肢6
日本生産性本部	2022.7/4-7/5	1,100名 20歳以上のわが国の企業・団体に雇用されている者（雇用者＝就業者から自営業者、家族従業者等を除いたもの）性・年代別にサンプルを割り当てて回収	直近1週間（営業日ベース）の週当たり出勤日数	テレワークを行っている人178名	出勤日数0日 16.9%	出勤日数1～2日 32.6%	出勤日数3～4日 30.3%	出勤日数5日以上 20.2%		
大久保・NIRA	2022.2/3-2/14	10,113件 第1回調査（全国の15歳以上の就業者を母集団とし、株式会社日経リサーチの提携モニターを対象にスクリーニング調査を実施し、就業者に該当する者のみが回答した。）からの継続回答（9,085件）と、新規回答（1,028件）。	あなたは以下の時期（2022年1月4週目）に、通常の職場に出勤しての勤務とテレワーク勤務を、どのくらいの頻度で行いましたか。 ※ここに示したのはテレワーク勤務	テレワーク利用者1,693名	テレワーク週5日以上 25%	テレワーク週4日 14%	テレワーク週3日 19%	テレワーク週2日 21%	テレワーク週1日以下 20%	
東京都	2021.11	3,900名 （無作為に抽出した）東京都内に所在する常用雇用者規模30人以上の企業に勤務する従業員のうち2名を対象とし、性別・年齢・職級に偏らないこととする	10月の1週間のテレワーク実施日数	過去1年のテレワーク実施経験者2,380名	テレワーク週5日以上 4.9%	テレワーク週4日 7.9%	テレワーク週3日 13.1%	テレワーク週2日 20.8%	テレワーク週1日 25.0%	テレワーク0日 27.2%

査を除けば、実施率は10%台～30%強の間で安定して推移している。一部の調査（日本生産性本部、2022）では、最新回（2022年7月調査）で実施率に低下傾向があることが指摘されている。コロナ禍が長期化し、死者や重症者が抑えられ、行動制限が出されていない状況の中であって、出社に回帰する方向にある企業もあるとみられる。

さらに、テレワーク割合やテレワーク日数について検討したところ、中小企業では、企業全体でテレワークに取り組んでいる会社も見られるものの、大きな企業では、従業員の10～20%程度の人テレワークをしている状況にあった。また、テレワーク日数についても、毎日テレワークをしている人、毎日出社している人が多数派であるとは考えにくく、テレワークとオフィスワークを併用するハイブリッド型の働き方に移行している人が多いことがうかがえる結果であった。

テレワークは、コロナ禍以前から、働き方改革や、災害時・テロ時等のBCP（事業継続計画）の観点で推進が進められてきた。出社するのが当たり前という価値観が根強い中ではなかなか定着しなかったが、皮肉なことに、コロナ禍でテレワークの普及は一気に進んだ。政府はテレワークの普及に関するKPI（重要業績評価指標）として、2020年にテレワーク導入企業を30%強（平成24年度比で3倍）に、雇用型テレワーカーの割合を15%強（平成28年度比で2倍）になどの数値目標を掲げていた（首相官邸、2017）が、これらの値についてはまず達成できたものと思われる。

その一方で、コロナ禍が長期化するにつれて、テレワークを行っている人は確実に減ってきている。武藤（2020）は、テレワークから出社に戻る理由として、5つの壁と題して、日本企業の問題点を指摘している。（1）経営層がテレワークにメリットがないと考えている。（2）業務を切り分けられないという思い込みがある。（3）上司と部下のコミュニケーションに負荷がかかっている。（4）IT化、モバイルツールが未整備である。（5）社員を一人の大人として扱っていない。という壁があるという。（2）～（4）については、多くの調査でも既に指摘された課題であるが、（1）と（5）については、現場や個々の従業員の問題にとどまらない、トップの姿勢や企業風土に関わる次元の問題といえる。テレワークは、すべての仕事（業種、職種、業務）、すべての働き手にとって等しく活用しやすいものではないが、少な

くとも多くの働き手にメリットが認識され、継続意欲も高いことがわかっている（後藤・濱野、2020）。しかしながら、経営層にとってみれば、いくら社員のワークライフバランスが高まるとしても、企業経営に直接効くようなテレワークの効果は実感しにくいと考えられる。このことは、テレワークが仕事を行う面でオフィスワークに勝る面を持つのかを、より精緻に検討する必要があることとも関連する。

また（5）は、日本企業において上司が部下の自律性を認めていないという論考である。上司が部下に対して過保護であったり、部下を信頼していなかったりするため、テレワーク下で部下が働き過ぎていないか、部下がさぼっていないかなどを必要以上に気にして管理してしまう。このように、問題として顕在化しやすい課題（業務との相性、コミュニケーション、技術的整備）にとどまらず、顕在化しにくく、つかみどころのない、企業・組織風土に関わる課題もあることを十分に踏まえる必要がある。

Withコロナ、Afterコロナを見据えて、昨年頃からは、大企業が新しい働き方について、特色ある企業方針を次々に発信しはじめている。このことは、テレワークとオフィスワークの間でどのように折り合いをつけるかを見定める時期が来ていることを示唆している。

主要企業の発信した、新しい働き方を概観してみる（表5）。日立製作所（2020）、NTT（2022）、ヤフー（2020）、富士通（2020）、東芝（NHK、2022b）、クックパッド（2021）、グーグル（ビジネスインサイダー、2021）など、電機・情報通信系の企業では、テレワークを維持・継続しながらの働き方が模索されている。どの企業もコロナ禍で一時は、業務のほぼすべてをテレワークで行うことになったが、その中で、テレワークのメリットだけでなく、デメリット（例えば、物理的な人間関係の激減、業務効率やエンゲージメントの低下）にも直面した。また、オフィスワークと距離を置く中で、オフィスの意味や価値を再定義し、オフィスワークの新しい可能性を見出そうとする動きも出て来ている。

テレワークがもたらしたメリットの一つとして、従業員にとって「時間」と「場所」に制約のない（いつでも、どこでも）働き方が実現できたことがある。そして、その新しい働き方をより充実させる方向に進んでいる企業が多く認められる。特に「場所」の制約のない、どこでも働ける働き方は、

表5 主要企業における新しい働き方

企業名	新しい働き方
日立製作所	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの終息後も在宅勤務を続け、週2～3日の出勤でも効率的に働けるよう人事制度を見直す。 職務を明確にする「ジョブ型」雇用を本格的に導入し、勤務時間ではなく成果で評価する制度に移行。
NTT	<ul style="list-style-type: none"> with/after コロナ社会においても、社員の働き方はリモートワークを基本とし、働き方を自由に選択・設計可能とすることでワークインライフ（健康経営）を推進する。 「住む場所」の自由度を高めることが重要であるとの認識に立ち、新たに日本全国どこからでもリモートワークにより働くことを可能とする制度（リモートスタンダード）を導入する。
ヤフー	<ul style="list-style-type: none"> 2014年に、オフィス以外も含め、働く場所を自由に選択できる「どこでもオフィス」というリモートワークの制度を設け、2020年には月5回までという制限を解除して無制限とするなど、時間と場所に捉われない「新しい働き方」を推進する。 2022年1月、約8,000人の社員一人ひとりの事情にあわせた働き方をこれまで以上に柔軟に選択し、ウェルビーイング（幸福）の向上によるパフォーマンスの最大化を目指すべく、飛行機出社や居住地の全国拡大など、人事制度「どこでもオフィス」を拡充する。
富士通	<ul style="list-style-type: none"> Smart working（最適な働き方の実現）：約8万人の国内グループ従業員の勤務形態はテレワーク勤務を基本とし、業務の内容や目的、ライフスタイルに応じて時間や場所をフレキシブルに活用できる最適な働き方を実現する。 Boarderless office（オフィスのあり方の見直し）：固定的なオフィスに縛られる従来の働き方の概念を変え、各々の業務内容に合わせて自宅やハブオフィス、サテライトオフィスなどから自由に働く場所を選択できる勤務形態にする。
東芝	<ul style="list-style-type: none"> 従業員は原則出社するというルールを見直し、当日の業務内容に合わせて、出社して業務にあたるか在宅で勤務するかを選ぶことができる。
クックパッド	<ul style="list-style-type: none"> 本社オフィス勤務と在宅・他拠点での勤務を組み合わせる働き方。Co-work day（本社オフィスでの勤務）、Flexible day（在宅勤務やWeWork他拠点での勤務など、各社員にとって生産性の高い勤務形態）を日ごとに選択可能。 週2日をCo-work dayとし、その他についてはチームや個人が生産性の高い働き方を選択する。
グーグル	<ul style="list-style-type: none"> 「週3日、会社に来ることを推奨し、週2日は自宅」というハイブリッドモデルを提唱。
本田技研工業（Honda）	<ul style="list-style-type: none"> 2022年5月から全従業員を対象に原則的に週5出社に戻すことを発表。 Hondaとして本来目指していた働き方を通じて変革期を勝ち抜くために、「三現主義で物事の本質を考え、更なる進化をうみ出すための出社／対面（リアル）を基本にした働き方」にシフトしていくことを宣言。

コロナ禍でのテレワーク（在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務）の充実によって、多くの企業が従業員に自由に働く場所を選択させることを実現できた。これに対し「時間」の制約のない、いつでも働ける働き方は、まだ一部の企業でしか実現できていない。従業員がいつでも働ける働き方は、特に人事評価や労務管理等の面で困難を伴う。勤務時間で従業員の成果を評価するのではなく、残したoutputで成果を評価する、ジョブ型評価を行う必要があるが、これについては、まだ抵抗感のある企業が少なくなく、今後はそれに加えてジョブ型評価が行える人材の育成や評価システムの構築も急務であろうと推測される。

その一方、新しい働き方のもう一つの方向性として、テレワークから、再度出社（オフィスワーク）を原則とする組織も認められる。本田技研工業（Honda）は、2022年5月から全従業員を対象に原

則的に週5出社に戻す方針を発表した（東洋経済ONLINE, 2022）。その理由として、「三現主義で物事の本質を考え、更なる進化をうみ出すための出社／対面（リアル）を基本にした働き方」の重要性を指摘している。同様にテスラ社のイーロン・マスク CEOが、従業員に対して「週に40時間はオフィスで働くべき」と発信・指示したことが話題になった（日本ビジネスプレスグループ, 2022）。社会に新しい価値を生み出すイノベーションを追求しようと思うと、テレワークでは事足りないという問題提起とも解釈できる。テレワークでは実現できないオフィスワークの新しい方向性を示すものといえる。

このように、テレワークには、当然のことながら、メリットばかりでなく、デメリットもあり、テレワークだけでは達成できないことも存在するため、原則テレワークがよいのか、ハイブリッドワークがよいのか、原則オフィスワークがよいのかは、企業

や職場、従業員個人の持つ様々な特性を考慮に入れなければならない。Gratton (2021) は、場所と時間にとらわれない、働き方の柔軟性を高めるためには、マネジャーが4つの視点で課題に向き合わなくてはならないと主張する。そして、その視点の一つである「職種と業務の性格」については「集中、連携、協力、活力」のいずれの要素が生産性向上の主たる原動力になっているかを考えることが重要であるという。ほかの社員と時間や場所を合わせる必要はなく、ひとりで集中できることが生産性の原動力になるのか(集中)、リアルタイムのフィードバックや、話し合い、議論など、同じ時間を共にすることが原動力となるのか(連携)、直接対面することで刺激を受けたり、一緒にブレインストーミングをしたりすることが原動力となるのか(協力)、自宅で働き有効に時間を活用できることが原動力となるのか(活力)、見極めが必要と言える。また、この「職種と業務の性格」だけでなく、それ以外の視点として「社員の個人的希望(個々がどのような働き方を希望するかを考慮し、互いの希望を理解すること)」「プロジェクトとワークフロー(リモートでできるテクノロジーの導入、不要な業務や自動化・委託できる業務を洗い出すこと)」「包摂と公平性(多くの社員を参加させ、不公平感をうまない制度設計であること)」の重要性も指摘している。今後も企業は、生産性や創造性を高めることはもちろん、イノベーションにつなげることも視野に入れて、社員の働き方を模索・提案していく必要がある。

コロナ禍が長引く中で、新しい取り組みに消極的であった日本企業でも、新しい働き方が真剣に議論されるようになってきた。これが従前から指摘されている、日本企業の生産性の低さや、国際競争力の低さを打開する一助となるやもしれない。また、こういった状況が、コロナ禍という外的要因によって思いのほか早く訪れたことは歓迎すべきことであろうし、こういった急激な変化への対応が、案外多くの企業でスムーズに進んだことは、日本に確かな技術的素地があったことを示す証左でもある。今後企業各社がテレワークに軸足を置くか、オフィスワークに軸足を置くかは、その企業の持つ風土、業種、仕事内容(職種)、顧客との接点、トップや従業員の価値観など、いろいろな基準を参照し、決断する必要がある。そこで大事なことは、企業や職場単位で新たな働き方の推奨モデルが存在しても、従業員個々人がテレワークとオフィスワークのバランスを

自分の希望やライフスタイルにあわせて自由に選択できるという点にある。加えて、テレワークという働き方を選択できない環境に置かれている場合でも、他の職場と同様にワークライフバランスが保証されることが重要と思われる。新しい働き方の個人の人々の選択に、どのような要因がどの程度影響するのかは、今後の研究の蓄積が待たれるところである。

引用文献

※本稿で主に取り上げた14の調査については、紙幅の都合により、最新の調査回のみここに掲載する。図1、図2の作成にあたっては過去の調査結果も参考としている。

ビジネスインサイダー (2021). グーグルのピチャイCEO、週3日の出社を推奨…「バランスが取れている」ビジネスインサイダー. Retrieved from <https://www.businessinsider.jp/post-244444> (2022年9月6日)

クックパッド (2021). クックパッドのサービス開発における、オフィスと働き方 クックパッド. Retrieved from <https://note.com/cookpad/n/n47e6edf9ca3e> (2022年8月5日)

富士通 (2020). Work Life Shiftを支えるITソリューション 富士通. Retrieved from https://www.fujitsu.com/jp/innovation/worklifeshift/solution/#sec_01 (2022年8月8日)

後藤 学・濱野和佳 (2020). 新型コロナウイルス感染症流行下でのテレワークの実態に関する調査動向 INSS JOURNAL, 27, 252-274.

後藤 学・濱野和佳 (2021). コロナ禍においてテレワークはどれだけ浸透したのか? INSS JOURNAL, 28, 192-203.

Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right 池村千秋訳 Harvard Business Review, 46(8), 18-29.

日立製作所 (2020). 在宅勤務を変革のドライバーとする働き方改革を推進 日立製作所. Retrieved from <https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2020/05/0526.html> (2022年8月4日)

国土交通省 (2022). 令和3年度テレワーク人口実態調査 国土交通省. Retrieved from

- <https://www.mlit.go.jp/toshi/daisei/content/001471975.pdf> (2022年7月28日)
厚生労働省(2019). テレワークの定義 厚生労働省. Retrieved from <https://telework.mhlw.go.jp/telework/about/> (2022年8月8日)
- 厚生労働省(2020). 「新しい生活様式」の実践例 厚生労働省. Retrieved from https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000121431_newlifestyle.html (2022年8月8日)
- LINEリサーチ(2021). 【最新】新型コロナウイルス感染拡大に伴う職場・テレワークの現状について(2021年9月実施)LINEリサーチ. Retrieved from <https://research-platform.line.me/archives/38766537.html> (2022年7月28日)
- 武藤久美子(2020). なぜ「原則出社」に戻ってしまったのか、テレワークを阻む5つの壁 DIAMOND online. Retrieved from <https://diamond.jp/articles/-/243603> (2022年10月13日)
- 内閣府(2021). 第4回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査 内閣府. Retrieved from https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/covid/pdf/result4_covid.pdf (2022年6月17日)
- 内閣官房(2020a). 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(令和2年4月7日改正) 内閣官房. Retrieved from [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) (2022年9月16日)
- 内閣官房(2020b). 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(令和2年5月4日変更) 内閣官房. Retrieved from https://corona.go.jp/expert-meeting/pdf/kihon_h_0504.pdf (2022年8月8日)
- NHK(2021). GDP 去年1年間で-4.8% リーマンショック翌年以來の落ち込み幅 NHK. Retrieved from <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210215/k10012867371000.html> (2022年9月7日)
- NHK(2022a). 国内の感染者数 特設サイト 新型コロナウイルス NHK. Retrieved from <https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/data-all/> (2022年8月8日)
- NHK(2022b). 東芝“原則出社”ルールを見直し 在宅勤務か出社か選択可能に | NHK | 働き方改革. Retrieved from <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20220714/k10013717881000.html> (2022年8月8日)
- 日本ビジネスプレスグループ(2022). テスラCEO、従業員に週40時間のオフィス勤務を指示 日本ビジネスプレスグループ. Retrieved from <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/70401> (2022年8月5日)
- 日本生産性本部(2022). 第10回働く人の意識に関する調査 日本生産性本部. Retrieved from https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/10th_workers_report.pdf (2022年7月25日)
- NTT(2022). リモートワークを基本とする新たな働き方の導入について NTT. Retrieved from <https://group.ntt.jp/newsrelease/2022/06/24/220624a.html> (2022年8月4日)
- 大久保敏弘, NIRA総合研究開発機構(2022). 第6回テレワークに関する就業者実態調査(速報)2 NIRA総合研究開発機構. Retrieved from https://nira.or.jp/paper/report192202_pre.pdf (2022年7月28日)
- パーソル総合研究所(2022). 第六回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する救急調査 パーソル総合研究所. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework-survey6.pdf> (2022年6月16日)
- リクルートワークス研究所(2022). 全国就業実態パネル調査(データ集)2022 リクルートワークス研究所. Retrieved from <https://www.works-i.com/research/works-report/item/jpsed2022data.pdf> (2022年7月28日)
- 首相官邸(2017). 世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画について 首相官邸. Retrieved from <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/20170530/siryoul.pdf> (2020年7月3日)
- 総務省(2022a). 令和3年通信利用動向調査 企業調査 総務省. Retrieved from https://www.soumu.go.jp/main_content/000815653.pdf (2022年6月16日)
- 総務省(2022b). 令和3年通信利用動向調査 世帯

- 調査 総務省. Retrieved from https://www.soumu.go.jp/main_content/000815653.pdf (2022年6月16日)
- 東京商工リサーチ (2022). 第18回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査 東京商工リサーチ. Retrieved from https://img03.en25.com/Web/TSR/%7B05cbcfc1-3d9e-45dd-b178-9a11c4ff4e87%7D_20211021_TSRsurvey_CoronaVirus.pdf (2022年7月28日)
- 東京都 (2022a). 多様な働き方に関する実態調査 (企業アンケート：常用雇用者規模30人以上) 東京都. Retrieved from <https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/03report.pdf> (2022年7月28日)
- 東京都 (2022b). 多様な働き方に関する実態調査(従業員アンケート) 東京都. Retrieved from <https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/03report.pdf> (2022年7月28日)
- 東京都 (2022c). 多様な働き方に関する実態調査 (企業アンケート：常用雇用者規模30人未満) 東京都. Retrieved from <https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/03report.pdf> (2022年7月28日)
- 東京都 (2022d). テレワーク実施率調査結果 東京都. Retrieved from <https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2022/07/11/06.html> (2022年7月28日)
- 東洋経済ONLINE (2022). ホンダがテレワークやめ原則出社に踏み切る真意. 東洋経済ONLINE. Retrieved from <https://toyokeizai.net/articles/-/589390> (2022年6月16日)
- ヤフー (2020). “無制限リモートワーク”で新しい働き方へ ヤフー. Retrieved from <https://about.yahoo.co.jp/pr/release/2020/07/15a/> (2022年8月4日)