

テレワークでの課題は改善されたのか？

Have the problems of teleworking been overcome?

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

要約 新型コロナウイルスの流行をきっかけにテレワークは多くの人に広まった。テレワークの継続意向は依然として高いものの、出社に戻る傾向が見られる。本稿ではテレワークが継続に至らない要因を明らかにするため、テレワークを行う上で感じるデメリットについて継続的に調査を行っている5つの調査を取り上げ、コロナ禍から現在(2022年6月時点)において改善されていない要因を整理した。改善された要因は「IT環境」「電子化」であった。改善されていない主な要因は「コミュニケーション」「人材評価方法」「時間管理」であった。テレワークが今後も継続されていくためには、企業側が積極的に課題の改善やテレワークの推奨を行っていく必要があると考えられる。

キーワード テレワーク (在宅勤務), 阻害要因, 新型コロナウイルス

Abstract The COVID-19 pandemic has led to the spread of teleworking from home to many people in Japan. Intentions to continue teleworking remains high, but there is a trend that workers are coming back to their offices. In this study, we identified the factors that are preventing workers from continuing to telework based on results from 5 surveys that were conducted in an ongoing basis on the disadvantages workers perceive when teleworking. The factors that have not been positively changed for the better since the start of the COVID-19 pandemic to the present (June 2022) were then summarized. The factors that were enhanced were the "IT environment," and "computerization." The main factors that had not been improved were "communication," "personnel evaluation methods," and "time management." We considered that for teleworking to continue in the future, companies will need to actively address the problems of the telework environment and encourage teleworking.

Keywords teleworking from home, inhibitive factors, COVID-19 pandemic

1. 問題

2020年1月に日本で新型コロナウイルスの流行が始まってから2年以上が経過した。はじめて緊急事態宣言が発出された2020年4月には、感染拡大を防ぐために、出勤抑制の方策としてテレワークが一気に広がった。総務省(2020, 2022)の通信利用動向調査によると、2019年9月末時点のテレワーク経験率は8.4%であったが、2021年8月末では22.7%にまで上昇した。コロナ禍により初めてテレワークを経験する人が多かった。また、企業のテレワーク導入率も20.2%から51.9%に上昇した。

しかし、緊急避難的に急速に拡大したテレワークは、多くの人や企業にメリットを実感させたものの、

さまざまな課題も浮き彫りとなり、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が解除された現在(2022年6月時点)では、出社に戻りつつある。本田技研工業株式会社では「対面(リアル)を基本にした働き方」にシフトするとし、2022年5月から段階的に出社を基本とする制度を導入することとした(東洋経済ONLINE, 2022)。また、日経BP総合研究所イノベーションICTラボ(2022)では、緊急事態宣言中、宣言解除後、まん延防止等重点措置(以後、重点措置)の最中、解除後に週3日以上テレワークをした人の割合を2年間継続調査しており、2020年4月の緊急事態宣言発出中に週3日以上テレワークをした人の割合は63.9%であったが、宣言解除後の2020年10月時点では41.9%まで下がった。再び

*1 (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

緊急事態宣言が発出された2021年1月～2月は50.9%、解除後の2021年3月～4月は38.5%、2021年7月～9月の緊急事態宣言中は54.0%、解除後の2021年10月は40.8%であった。重点措置中の2022年2月～3月は46.3%、解除後は41.9%であった。テレワークを経験したことにより、企業も従業員もテレワークのさまざまなメリットを知ることができた。しかし、緊急事態宣言や重点措置が発出されるとテレワークの実施率が上がり、解除されると下がることから、感染防止のためだけの在宅勤務となっている可能性が示唆される。そこで本稿では、テレワークが継続に至らない要因を整理し、改善の可能性を考察したい。

2. 目的

多くの人々がテレワークを経験することになった2020年1月以降から現在において、テレワークが可能な人で、かつ現在もテレワークを続けている人にとって、改善されていない課題は何か、各種継続調査の結果を根拠に概観したい。また、テレワークの実施が困難と感じている人が多くなっている課題はないかについても概観する。

3. 方法

テレワークでの課題は改善されているのかどうかを知るために、以下の3つのステップで検討した。

日本でコロナの流行が始まった2020年1月以降で、「テレワークのデメリット」「テレワークで不便な点」「テレワーク業務時の不安」「テレワークでの困りごと」「テレワーク実施の課題」「労務管理上の課題」について継続的に調査を行っている5つの調査を取り上げ、項目を抽出した。その5つの調査は、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」、日本生産性本部「働く人の意識に関する調査」、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」、東京商工会議所「中小企業のテレワーク実施状況に関する調査」、東京都産業労働局「多様な働き方に関する実態調査(テレワーク)」である。調査の詳細については、本稿末尾の参考資料に記載した。

ステップ2.

品田(2002)は日本企業へのテレワーク定着を困難にさせている要因を実証的に明らかにするために、事例調査を行い、事例から抽出されたテレワークのデメリットを定着疎外の構成要因と置き換えた。それらは定着を阻害するデメリットとして「手段要因」「組織要因」「主体要因」の3つに整理されている(表1)。本稿ではステップ1. で取り上げた5つの調査のデメリット等に関する項目を、品田(2002)の「テレワークの阻害要因」に当てはめて振り分けることを試みた。そうしたところ、3つの要因の小分類に振り分けようとすると、品田(2002)の「テレワークの阻害要因」に当てはめられないものが出てきた。それは、コロナ禍でテレワークの準備が整わない中、多くの人々が強制的にテレワークをしなければならなかったため、様々な課題が浮き彫りになり、コロナ禍以前には想定していなかった要因が出てきたことによると推測される。そこで、本稿では「コロナ禍のテレワークの阻害要因」として新しく小分類を追加した(表2)。大分類「組織要因」の中の小分類「制度の整備」「仕事内容」と、大分類「主体要因」の中の小分類「生活環境」は、コロナ禍でのテレワークの阻害要因として新たに追加した要因である。また、品田(2002)の大分類「主体要因」の中の小分類「心的ストレス」は複数の内容が含まれていると考えられたため、「心身の不調」「不安感・ストレス」「時間管理」の小分類に分けて追加した。なお、品田(2002)の「テレワークの阻害要因」の中の「業務プロセス」「情報リテラシー」には本稿で取り上げた5つの調査のデメリット等に関する項目では当てはまるものはなかった。品田(2002)の「業務プロセス」は、テレワークをするために、テレワークでできる仕事を準備することを示し、「情報リテラシー」はパソコンやIT

表1 テレワークの阻害要因(品田, 2002)

手段要因	IT環境の未整備
	オフィス環境の違い
	電子化の遅れ
組織要因	業務プロセス
	コミュニケーション
	周囲への迷惑
	人材評価方法
主体要因	心的ストレス
	情報リテラシー

表2 コロナ禍のテレワークの阻害要因

手段要因	IT環境が不十分
	オフィス環境の違い
	電子化の遅れ
組織要因	業務プロセス
	コミュニケーション
	周囲への迷惑
	人材評価方法
	制度の整備*
	仕事内容*
	心身の不調*
主体要因	不安感・ストレス*
	情報リテラシー
	時間管理*
	生活環境*

(* 品田 (2002) に追加した要因)

ツールの使い方に慣れていないことを整理したと考えられる。

ステップ3.

ステップ1. で抽出した5つの調査における各項目をステップ2. で作成した阻害要因に分類した。そして、5つの調査で各項目に「あてはまる」と回答した人の割合の変化を比較するために、「コロナ禍」と「現在」とを比較した。「コロナ禍」は2020

年1月以降に調査した中で最も古い割合を、「現在」は継続調査で最新の調査の割合を採用した(図1, 図2, 図3)。

4. 結果

4.1 手段要因

「IT環境が不十分」に分類された項目は、6つの調査を通じ13件あった。類似の内容をまとめると、『通信環境の整備』『テレビ通話の質』『情報セキュリティ対策』『Web会議などツールの使い勝手』『取引先とのWebでのやり取りの環境整備』に整理できた。その内、多くの調査で阻害要因に「あてはまる」と選択された割合が下がった項目は『通信環境の整備』『情報セキュリティ対策』『Web会議などツールの使い勝手』『取引先とのWebでのやり取りの環境整備』であった。したがって、これらはコロナ禍に入ってから状況が改善されたと解釈できる。特に日本生産性本部(2020a, 2022b)の調査の『営業・取引先との連絡・意思疎通をネットのできるような環境整備』では、コロナ禍20.5%から現在9.5%と大きく低下した(以降参考資料参照)。一方で、『テレビ通話の質』では変化が小さく、現在も20%を超える人が阻害要因にあげており、状況は改善されていなかった。加えて、東京商工会議所(2020a,

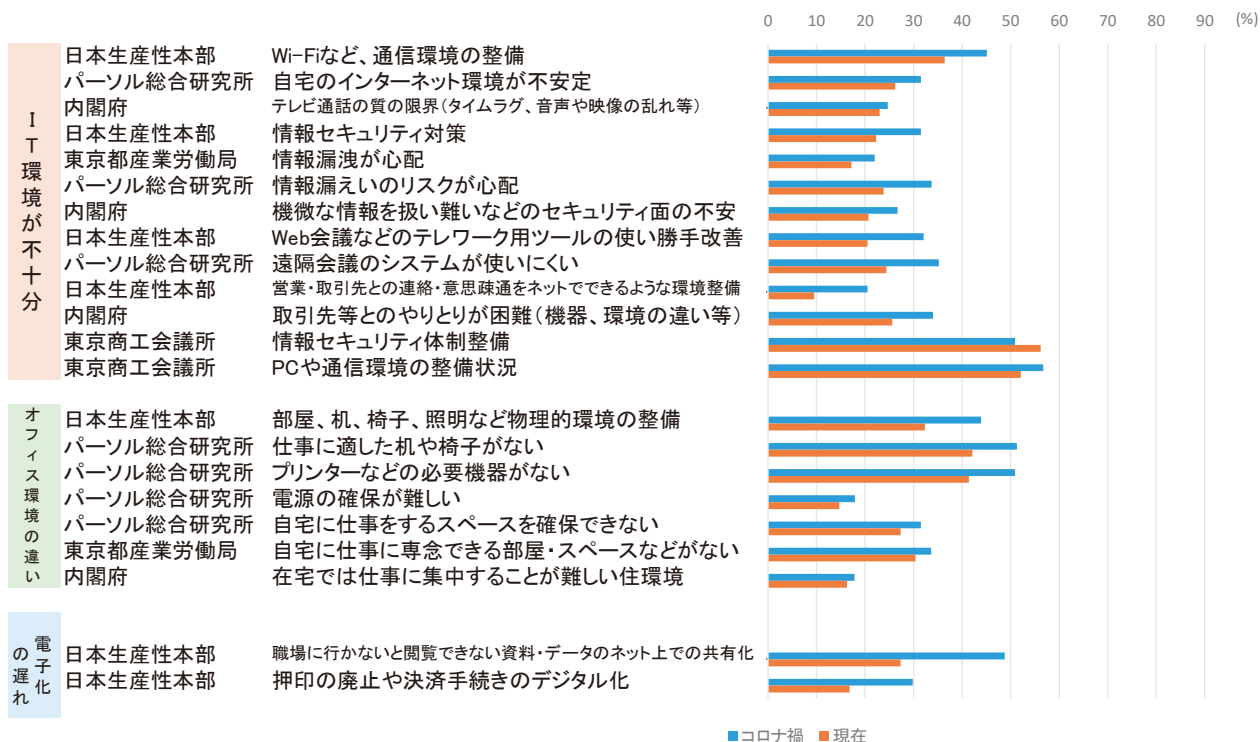


図1 阻害要因と回答された割合の変化(手段要因)

2022b) の調査に限ると、『情報セキュリティ体制整備』では割合が上がっており、『PCや通信環境の整備状況』でも、依然として50%以上もの人が課題だと回答していた。

「オフィス環境の違い」に分類された項目は4調査を通じ7件あった。量販店などで機器や家具を購入すれば整備できる項目と、住居を変えなければ整備できない項目の2つに整理できた。前者では割合が大きく下がっており、コロナ禍より現在では状況が改善されてきていた。後者でも割合が下がっているが、その変化は小さく、状況は十分改善されていないことがわかった。

「電子化の遅れ」に分類された項目は1つの調査を通じ2件あった。どちらも不満に感じている人の割合はほぼ半減した。

4.2 組織要因

「コミュニケーション」に分類された項目は5つの調査を通じ14件あった。類似の内容をまとめると、『業務報告、指示の支障』『顧客等外部対応の支障』『声かけの不安』『会話が減って寂しい』『社内でのコミュニケーション』『非対面でのコミュニケーション』『一堂に会せない』『一体感が感じられない』『上司・先輩から十分な指導を受けられない』に整理できた。その内、どの調査でも割合が下がった項目は『業務報告、指示の支障』『顧客等外部対応の支障』『会話が減って寂しい』であった。したがって、この3つについてはコロナ禍に入ってから状況が改善されたと解釈できる。一方で、『声かけの不安』（相談しにくい、仕事を頼みにくい）では変化が小さく、状況

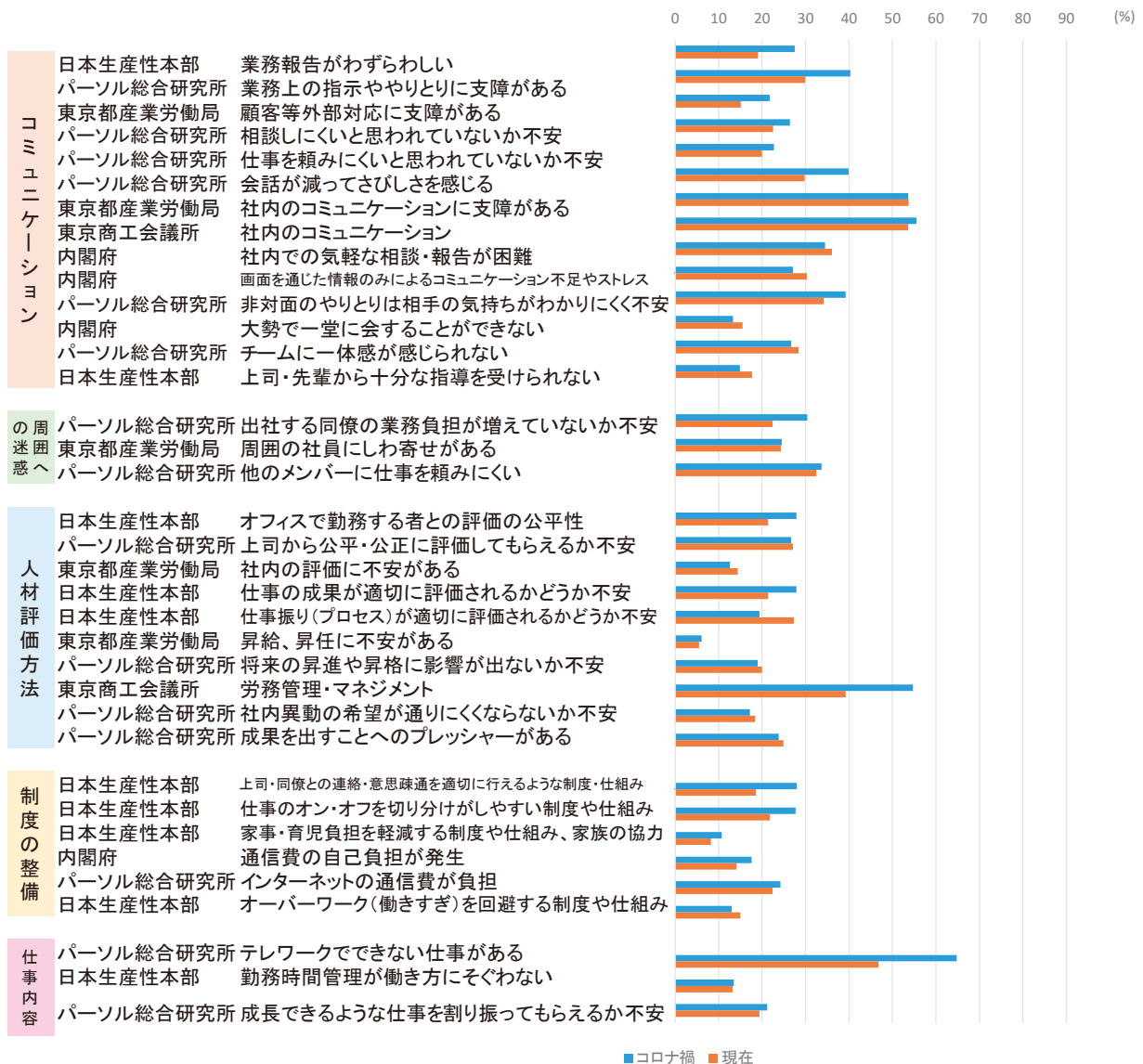


図2 阻害要因と回答された割合の変化（組織要因）

が改善されていないことがわかった。また、『社内でのコミュニケーション』『非対面でのコミュニケーション』『一堂に会せない』『一体感が感じられない』『上司・先輩から十分な指導を受けられない』では多くの調査で割合が上がった、または変化が小さいことから、状況が悪化している、もしくは改善されていないことがわかった。

「周囲への迷惑」に分類された項目は、2つの調査を通じ3件あった。その内、『出社する同僚の業務負担増の不安』の割合は下がっていることから、状況が改善されていると推測される。一方で『周囲の社員へのしわ寄せ』『他のメンバーに仕事を頼みにくい』では変化が小さく、状況が改善されていないと考えられる。

「人材評価方法」に分類された項目は、4つの調査を通じ10件あった。類似の内容をまとめると、『仕事の評価不安』『昇任不安』『労務管理・マネジメント』『社内異動の希望が通るか不安』『成果を出すことのプレッシャー』に整理できた。多くの調査で割合が若干上がっており、状況は改善されていない。東京商工会議所(2020a, 2022b)の調査の『労務管理・マネジメント』ではコロナ禍54.7%から現在39.2%と大きく低下していることから、依然として割合は高いものの、コロナ禍より状況が改善されたと解釈できる。

「制度の整備」に分類された項目は、3つの調査を通じ6件あった。『上司・同僚との意思疎通を適切に行える制度・仕組み』『仕事のオン・オフを切

り分けしやすい制度・仕組み』では割合が大きく下がっていることから、状況が改善されてきていると推測される。しかし、『家事・育児負担を軽減する制度・仕組み』『通信費の負担』『オーバーワークを回避する制度や仕組み』では変化が小さいことから、状況は改善されていないと考えられる。

「仕事内容」に分類された項目は、2つの調査を通じ3件あった。パーソル総合研究所(2020a, 2020d)の調査の『テレワークでできない仕事がある』ではコロナ禍64.8%から現在46.8%と大きく低下したが、依然として割合は高い。『時間管理が働き方にそぐわない』『成長できるような仕事を割り振ってもらえるか不安』では変化が小さく、状況が改善されていないと考えられる。

4.3 主体要因

「心身の不調」に分類された項目は、2つの調査を通じ4件あった。『仕事に集中できない』『運動不足を感じる』では大きく割合が下がっており、コロナ禍より状況が改善されたと解釈できる。しかし『運動不足を感じる』ではまだ割合が60%であり、多くの人が運動不足を感じていると推測される。一方で、『腰痛・肩こりの悪化』『孤独感や疎外感』では変化が小さく、状況が改善されていない。

「不安感・ストレス」に分類された項目は、2つの調査を通じ4件あった。どの項目も変化が小さく、状況が改善されていないと考えられる。

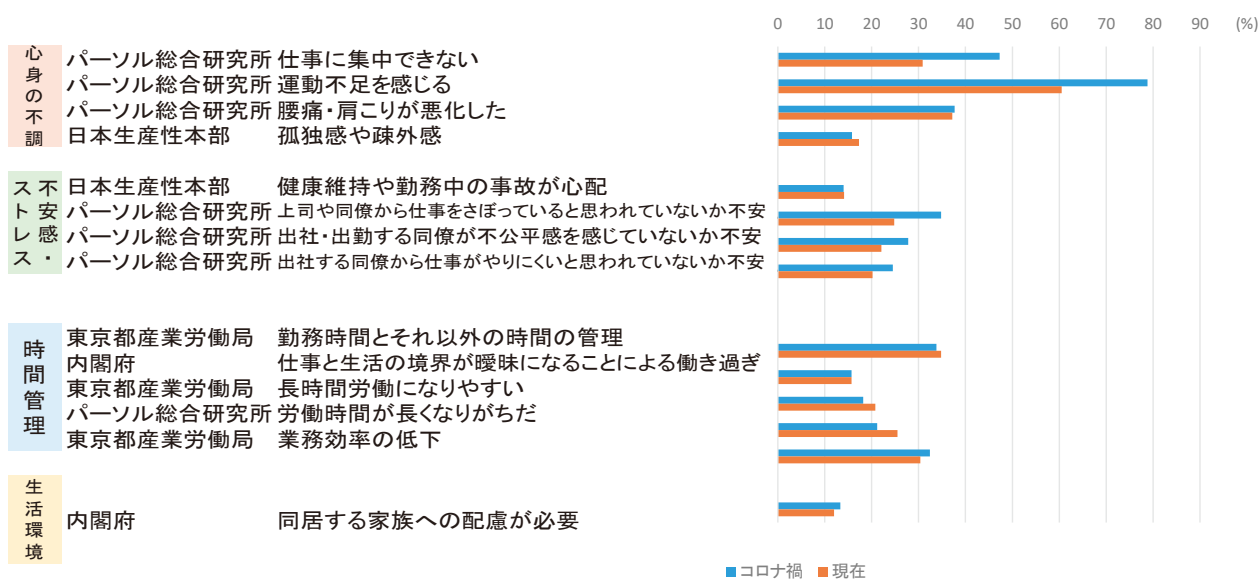


図3 阻害要因と回答された割合の変化(主体要因)

「時間管理」に分類された項目は、3つの調査を通じ5件あった。どの項目も変化が小さく、状況が改善されていないと思われる。

「生活環境」に分類された項目は、1件あった。この項目についても変化が小さく、状況が改善されていないと思われる。

5. 考察

本稿では、コロナ禍と現在において、テレワークの阻害要因は改善されているのか、継続調査の結果から概観した。

本稿の中で取り上げた「コロナ禍」の割合は、テレワークの準備が整わない中、半ば強制的にテレワークを始めた人の回答も含まれた。4.2の中で述べた『テレワークでできない仕事がある』の割合が大きく下がっていることから推測できるように、「現在」の割合は、テレワークに向いていない業務の人は出社に戻り、テレワークの継続が可能な業務の人が回答した割合である可能性が高い。また、パーソル総合研究所(2020c, 2022)が行った調査において、「コロナ拡大後一旦テレワークをして現在していない者」に聞いたテレワークの非実施理由では、「テレワークで行える業務ではない」と回答した人の割合が、2020年5月の調査では35.7%であったが、2022年2月の調査では37.5%に上昇している。このことから、テレワークに適さない職種の人には現在では出社に戻っていることが伺える。そのため、「コロナ禍」の割合は現在と比べて高めの割合となっている可能性があることを考慮しなければならない。

5.1 手段要因に関わる課題

手段要因に関する阻害要因の多くは改善されていた。「IT環境が不十分」「電子化の遅れ」ではコロナ禍より現在の方が阻害要因として選択される割合が低下した。とりわけ『営業・取引先との連絡・意思疎通をネットのできるような環境整備』や『業務のデジタル化』で大きく低下した。テレワークを行うためのICT環境が整わない中、緊急避難的にテレワークを始めた2年前より、現在では多くの企業で通信環境の改善や、セキュリティ対策が講じられ、業務の電子化が進むなど、ICT環境が整ってきたことが伺える。一方で、東京商工会議所(2020a,

2022b)の調査に限ると、『情報セキュリティ体制整備』はコロナ禍よりも割合が上がっていた。また『PCや通信環境の整備状況』ではコロナ禍と比べても変化が小さく、状況があまり変わっていなかった。東京商工会議所の調査対象は中小企業であることから、予算や人の確保が難しく、ICT環境の整備に十分投資できていないものと推測される。

手段要因に関するもう一つの課題は、自宅での執務環境が十分に整えられておらず、いまだに3~4割の人が不便に感じていることである。仕事に向いていない机や椅子、照明を長時間使用し続けることは体に負担がかかり、健康への影響が懸念される。また、自宅にWi-Fiなどの通信環境や業務に必要な機器が整っていないことは、生産性の低下も懸念される。oricon ME(2022)が2021年6月に、7,908名を対象に行った調査の中で、「自宅です仕事をするための補助手当(会社が費用を負担)の有無」について在宅勤務を実施したことがある人を対象に聴取したところ、「支給あり」が46.9%であった。企業の規模や業種によって手当や補助の対応が様々であると思われるが、テレワークをこれからも続けていく人が快適にテレワークをするためには、会社からの補助手当てを利用して、自宅の執務環境を積極的に整えることが大切である。またテレワークを推進する企業側は社員の健康を守り、生産性を向上させるために、政府や自治体の助成金、支援策を活用して社員のテレワーク環境を整えることに尽力することが求められる。

5.2 組織要因に関わる課題

組織要因に関する阻害要因で改善傾向があったのは「制度の整備」であった。『上司・同僚との意思疎通を適切に行える制度・仕組み』『仕事のオン・オフを切り分けしやすい制度・仕組み』では阻害要因としてあげる割合は低下した。しかしながら、これらの要因は、コロナ禍でも阻害要因として選択した人の割合は30%以下とさほど高くなく、多くの人が共通して感じている阻害要因とは言いにくい面がある。

『業務報告』『業務上の指示ややりとり』『顧客等外部対応』についても改善傾向であった。『業務報告』『業務上の指示ややりとり』は「制度の整備」の中の『上司・同僚との連絡・意思疎通を適切に行えるような制度・仕組み』の割合が下がっていることが

ら、制度や仕組みが整ったことで、業務の報告や指示といった一方向的なコミュニケーションはしやすくなったと推察される。『顧客等外部対応』についても、「IT環境が不十分」の中の『営業・取引先との連絡・意思疎通をネットでできるような環境整備』の割合が下がっていることから、外部とのコミュニケーションツールが整ったことで、Webでの顧客対応がしやすくなったことが推察される。

その一方で、組織要因の中で最も多くの人を感じている課題である『社内のコミュニケーション』の割合は大きいまま変化がない。「手段要因」の中の『テレワーク用ツールの使い勝手』の割合は大きく下がっていることから、オンラインコミュニケーションツールはこの2年の間に利便性が向上し、機能も充実し、ユーザー側もツールの使用に慣れてきたと推測される。しかし、オンラインコミュニケーションでは相手の様子が見えないため『気軽な相談・報告が困難』になり、非言語情報が制限されているため『画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス』を感じ、『非対面のやりとりは相手の気持ちがわかりにくく不安』になることが推測される。双方向的なコミュニケーションを対面と遜色なくオンラインで行うことは、ツールが発展しても難しいことが伺える。また、相手の状況がわからないため気兼ねして声をかけられないことも推測できる。スケジューラーに業務予定を細かく記載する、バーチャルオフィスのツールを利用するなど、話しかけてもいい状況かどうか仕事の可視化をすることで、オンライン上でも声掛けをしやすくなることが推測される。ICTツールを活用して、コミュニケーションを活発に取るよう努めれば、チームや組織のパフォーマンスをより高められる可能性があると考えられる。

組織要因の中でもう一つ、多くの人を感じている課題は「人材評価方法」に関するものである。『労務管理・マネジメント』では改善が進んだものの、依然として40%が阻害要因としてあげており、その他の要因についても変化は小さいものの、多くの調査で割合が上がった。テレワークは上司の目が届かないところで仕事をするため、出勤している人と比べて適正に評価されるかどうかの不安があることが推測される。パーソル総合研究所(2020b)が、2020年3月に全国の正社員1,000名を対象に行った調査において、「評価不安を抑制するマネジメント

行動」を検証した結果では、数字に現れない価値やプロセスの評価が評価不安を有意に抑制していることが分かった。高橋(2021)は、「これからは成果物や数値化できる成果だけでなく、プロセスをしっかりと見るということが、部下の心理的安全性や組織エンゲージメントをあげていくためにも、より重要になってくる」と述べている。また、田澤(2022)は、「仕事の成果はもちろん、部下の仕事ぶり、効率よく仕事を進めているかどうか、仲間と良い関係を築けているかに重点を置く」ことが重要だと述べており、武藤(2021)は、「仕事の進め方」と「組織にとって良い動き」をしているかについても評価・賞賛することが重要であると述べている。出勤している時は同じ空間にいるため、部下の仕事ぶりが見えていたが、テレワークでは部下の様子が見えない。そのため、テレワークでは上司は今まで以上に部下とこまめにコミュニケーションを取って、部下の様子を把握することが重要だと考えられる。

5.3 主体要因に関わる課題

主体要因に関する阻害要因で改善した要因は『仕事に集中できない』『運動不足を感じる』などであった。しかしながら、『運動不足を感じる』では、割合が大きく下がったものの、まだ6割の人が運動不足を感じており、特に割合が高い。これは前述した『自宅の作業環境』にあまり大きな変化がないことからもうかがえるように、長期間仕事に適さない椅子や机で作業しているため、体調不良を引き起こしていることが推測される。社員の健康を守るために、テレワーク時は意識的に体を動かすことができるような仕組みを企業側が用意することも、運動不足解消の一つと考えられる。

「時間管理」では『長時間労働になりやすい』『労働時間が長くなりがち』の割合が上がっていた。前述したように、組織要因の中の「制度の整備」でも、オーバーワークを回避する制度や仕組みの問題の割合が若干上がっている。連合総研(2020)が2020年10月に行った調査において、通常勤務よりもテレワークで長時間勤務になった経験がある人の割合は45.3%であった。自宅では時間の制限がないように感じられ、だらだらと仕事を続けてしまい、仕事とプライベートの切り替えがしづらいことが推測される。その結果、自分で時間管理をしなければ

長時間労働に繋がってしまう。また、上司とのコミュニケーション不足による人材評価不安から長時間労働に繋がっている可能性も考えられる。上司は部下とコミュニケーションをよく取り、部下の人材評価に対する不安を取り除くことが重要であると考えられる。加えて、長時間労働を抑制するさまざまなICTツールを活用することもできるだろう。

6. 全体考察

コロナ禍のテレワークの阻害要因のうち、「IT環境」「電子化」ではコロナ禍より改善されてきており、円滑にテレワークを行う上で、まず整備しなければならない急務の要因は整いつつあることがわかった。一方で、「コミュニケーション」「人材評価方法」「時間管理」はコロナ禍と比べてあまり改善されておらず、依然多くの方が課題に感じていることがわかった。日本生産性本部（2022b）が2022年4月に行った調査では、テレワークの実施率は20.0%であった。そして継続意向は71.8%であり、多くの人が今後もテレワークの継続を望んでいる。しかし、パーソル総合研究所（2022）の調査では、テレワークを推奨、命令している企業の割合は38.6%で、特に案内をしていない企業の割合は57.4%であった。テレワーク実施率の低さは、企業側がテレワークに積極的でないため、本当はテレワークをしたいと望んでいる社員が実施しにくいことを示しているとも推測される。今後、コロナの感染が落ち着き、このまま企業がテレワークの継続に消極的であると、ますますテレワークをしづらくなり、出社する人が増えるものと考えられる。

コロナ禍をきっかけに多くの方がテレワークを経験することになり、これまでの働き方を見直す機会となった。テレワークの継続を推進していきたい企業は、テレワークの課題の改善や、テレワークの推奨を積極的に行えば、テレワークのメリットを活かした勤務形態（出社とのハイブリッド勤務）が継続されるであろう。テレワーク継続の課題が改善、解消されていくのか、また、テレワークを推進する企業ではテレワークは定着するのか、働き方が変化することにより組織文化・風土はどう変化していくのか、引き続き動向を注視していきたい。

引用文献

- 武藤 久美子（2021）. 個と組織を生かすリモートマネジメントの教科書（pp. 189-193）クロスメディア・パブリッシング.
- 内閣府（2020a）. 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/shiryo2.pdf>（2022年6月17日）
- 内閣府（2020b）. 第2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/keizai-syakai/future2/20210119/shiryou3-1.pdf>（2022年6月17日）
- 内閣府（2021a）. 第3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/result3_covid.pdf（2022年6月17日）
- 内閣府（2021b）. 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）
- 日本生産性本部（2020a）. 新型コロナウイルスの感染拡大が働く人の意識に及ぼす調査 日本生産性本部. Retrieved from <https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/5f4748ac202c5f1d5086b0a8c85dec2b.pdf>（2022年6月17日）
- 日本生産性本部（2020b）. 第2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/attachment1_20200721.pdf（2022年6月17日）
- 日本生産性本部（2020c）. 第3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/3rd_workers_report.pdf（2022年6月17日）
- 日本生産性本部（2021a）. 第4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/4th_workers_report.pdf（2022年6月17日）
- 日本生産性本部（2021b）. 第5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/5th_workers_report_0617.pdf (2022年6月17日)
- 日本生産性本部 (2021c). 第6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/6th_workers_report.pdf(2022年6月17日)
- 日本生産性本部 (2021d). 第7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/7th_workers_report.pdf(2022年6月17日)
- 日本生産性本部 (2022a). 第8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/8th_workers_report.pdf(2022年6月17日)
- 日本生産性本部 (2022b). 第9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/9th_workers_report.pdf(2022年6月17日)
- 日経BP 総合研究所 イノベーションICTラボ (2022). 働き方改革に関する動向・意識調査 日経クロステック. Retrieved from <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/02069/051600001/> (2022年6月16日)
- (株) oricon ME (2022). 2021年オリコン顧客満足度[®]調査『在宅勤務』に関する実態調査レポート オリコン(株). Retrieved from <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000250.000034467.html> (2022年6月16日)
- パーソル総合研究所 (2020a). 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 パーソル総合研究所. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework.pdf> (2022年6月17日)
- パーソル総合研究所 (2020b). テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査 パーソル総合研究所. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework-anxiety.pdf> (2022年6月17日)
- パーソル総合研究所 (2020c). 第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査 パーソル総合研究所. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework-survey3.pdf> (2022年6月17日)
- パーソル総合研究所 (2020d). 第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査 パーソル総合研究所. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework-survey4-1.pdf> (2022年6月17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緊急調査 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)
- 連合総研 (2020). 第40回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」調査 連合総研. Retrieved from <https://www.rengo-soken.or.jp/work/7398fcf3e474bb8a0e04c28b2ee044da883c2c3e.pdf> (2022年7月1日)
- 品田 房子 (2002). 日本企業におけるテレワーク定着阻害要因の考察 日本テレワーク学会誌, 1, 41-58.
- 総務省(2020). 令和元年通信利用動向調査 総務省. Retrieved from https://www.soumu.go.jp/main_content/000689455.pdf(2022年6月16日)
- 総務省(2022). 令和3年通信利用動向調査 総務省. Retrieved from https://www.soumu.go.jp/main_content/000815653.pdf(2022年6月16日)
- 高橋 豊 (2021). テレワーク時代のマネジメントの教科書 (p. 182) ダイアモンド社.
- 田澤 由利(2022). テレワーク本質論 (p. 38) 幻冬舎.
- 東京商工会議所 (2020a). テレワークの実施状況に関する緊急アンケート 東京商工会議所. Retrieved from <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1022367> (2022年6月17日)
- 東京商工会議所 (2020b). テレワークの実施状況に関するアンケート 東京商工会議所. Retrieved from <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1023299> (2022年6月17日)
- 東京商工会議所 (2021a). 緊急事態宣言下における中小企業のテレワークの実施状況に関する緊急調査 東京商工会議所. Retrieved from <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1023987> (2022年6月17日)
- 東京商工会議所 (2021b). 中小企業のテレワーク実施状況に関する調査 東京商工会議所. Retrieved from <https://www.tokyo-cci.or.jp/>

- file.jsp?id=1025070 (2022年6月17日)
- 東京商工会議所 (2021c). 中小企業のテレワーク実施状況に関する調査 東京商工会議所. Retrieved from <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1026124> (2022年6月17日)
- 東京商工会議所 (2021d). 中小企業のテレワーク実施状況に関する調査 東京商工会議所. Retrieved from <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1028628> (2022年6月17日)
- 東京商工会議所 (2022a). 中小企業のテレワーク実施状況に関する調査 東京商工会議所. Retrieved from <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1029663> (2022年6月17日)
- 東京商工会議所 (2022b). 中小企業のテレワーク実施状況に関する調査 東京商工会議所. Retrieved from <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1029704> (2022年6月17日)
- 東京都産業労働局 (2019). 多様な働き方に関する実態調査 (テレワーク) 東京都産業労働局. Retrieved from https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/30_telework_tyousa.pdf (2022年6月17日)
- 東京都産業労働局 (2020). 多様な働き方に関する実態調査 (テレワーク) 東京都産業労働局. Retrieved from https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/01_telework_tyousa.pdf (2022年6月17日)
- 東京都産業労働局 (2021). 多様な働き方に関する実態調査 (テレワーク) 東京都産業労働局. Retrieved from <https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/02report.pdf> (2022年6月17日)
- 東京都産業労働局 (2022). 多様な働き方に関する実態調査 (テレワーク) 東京都産業労働局. Retrieved from <https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/03report.pdf> (2022年6月17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)

＜参考資料＞

内閣府

Q. あなたの職場において、テレワークで不便な点と考えられるものに関し、重要なものから順に回答してください

項目	複数回答(最大3つ)					
	2020.5.25-6.5	2020.12.11-17	2021.4.30-5.11	2021.9.28-10.5		
社内での気軽な相談・報告が困難	34.5	38.4	33.9	36.1		
取引先等とのやりとりが困難(機器、環境の違い等)	34	31.6	28.5	25.6		
画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス	27.1	28.2	28.4	30.3		
機密な情報を扱いにくいなどのセキュリティ面の不安	26.7	22.9	24.6	20.7		
テレビ電話の質の悪化(タイムラグ、音声や映像の乱れ等)	24.7	23.5	22.6	23		
在宅では仕事に集中することが難しい住環境	17.8	12.2	14.2	16.3		
通信費の自己負担が発生	17.6	15.8	16.5	14.1		
仕事と生活の境界が曖昧になることによる働き過ぎ	15.7	15.1	12.9	15.7		
大勢で一歩に合することができない	13.3	14.1	12.4	15.5		
同居する家族への配慮が必要	13.3	11.8	10.2	12		

n=10128 n=10128 n=10128 n=10128 n=10128

調査対象:性別・年齢階級別(10歳毎)で同数を均等に割当(12区分×844人=10,128)

□ コロナ禍

□ 現在

日本生産性本部

Q.テレワークの課題

項目	複数回答									
	2020.5.11-13	2020.7.6-7	2020.10.5-7	2021.1.12-13	2021.4.12-13	2021.7.5-6	2021.10.11-12	2022.1.17-18	2022.4.11-12	
部屋、机、椅子、照明など物理的環境の整備	43.9	41	41.8	43.4	38.9	41.5	37.6	35.8	32.3	
Wi-Fiなど、通信環境の整備	45.1	38.7	44.7	43.8	42.7	36.6	38.4	38.2	36.4	
情報セキュリティ対策	31.5	26.6	29.8	26	27	26.3	22	21.6	22.3	
Web会議などのテレワーク用の使い勝手改善	32.1	30.6	26	24	25.1	19.6	22	24	20.5	
職場に行かないと閲覧できない資料・データのネット上での共有化	48.8	35.6	30.8	36.4	29.9	35.3	31.6	24.5	27.3	
営業・取引先との連絡・意思疎通をネットで行えるような環境整備	20.5	13.1	14.4	14.5	15.2	13.8	12.8	14.2	9.5	
上司・同僚との連絡・意思疎通を適切に行えるような制度・仕組み	28	23.9	19.7	26.9	21.3	21	25.2	19.6	18.6	
押印の廃止や決済手続きのデジタル化	29.8	29.7	22.6	24.4	19.9	23.7	23.6	18.6	16.8	
家事・育児負担を軽減する制度や仕組み、家族の協力	10.7	6.8	7.2	9.5	8.5	7.1	9.2	4.4	8.2	
仕事のオン・オフを切り分けしやすい制度や仕組み	27.7	25.2	23.6	27.7	23.2	24.6	25.6	23.5	21.8	
オーバーワーク(働きすぎ)を回避する制度や仕組み	13	17.6	13	19	14.7	14.7	15.6	14.2	15	

n=346 n=222 n=208 n=208 n=242 n=211 n=224 n=250 n=204 n=220

Q.労務管理上の課題

項目	複数回答					
	2020.7.6-7	2020.10.5-7	2021.1.12-13	2021.4.12-13	2021.7.5-6	2022.4.11-12
仕事の成果が適切に評価されるかどうか不安	27.9	32.7	36.8	28.9	31.3	26
オフィスで勤務する者との評価の公平性	27.9	27.4	28.9	23.7	21.9	24
業務報告がわからない	27.5	21.2	26.9	23.2	25.4	24
仕事振り(プロセス)が適切に評価されるかどうか不安	19.4	29.3	29.3	28.4	24.1	23.6
孤独感や疎外感	15.8	14.4	19.8	21.3	20.5	16.4
上司・先輩から十分な指導を受けられない	14.9	21.6	21.9	19	18.3	18
健康維持や勤務中の事故が心配	14	9.1	13.2	12.8	10.7	8.8
勤務時間管理が働き方にそぐわない	13.5	13	18.6	11.4	14.7	11.6

調査対象者:20歳以上の日本の雇用者(就業者から自営業者、家族従業者等を除く)1,100名

□ コロナ禍

□ 現在

バーンズ総合研究所

Qテレワーク業務時の不安

項目	調査期間			複数回答
	2020.4	2020.5	2020.11	
非対面のやりとりは相手の気持ちがわかりにくく不安	39.2	32.2	34.2	n=500 n=1332
上司から公平・公正に評価してもらえないか不安	26.7	31.4	27.1	
上司や同僚から仕事をさぼっていると思われていないか不安	34.8	30.2	24.8	
相談しにくいと思われていないか不安	26.4	21	22.5	
出社する回数の業務負担が増えているか不安	30.4	25.6	22.4	
出社する回数の同僚が不公平感を感じていないか不安	27.8	24	22.1	
仕事を頼みにくいと思われていないか不安	24.5	22	20.2	
仕事の進捗や昇格に影響が出ないか不安	22.7	21.2	20	
成長できるような仕事を割り振ってもらえないか不安	19	20.4	20	
社内異動の希望が通りにくくならないか不安	21.2	23.4	19.4	
	17.2	19.2	18.4	

Qテレワークでの困りごと

項目	調査期間			複数回答
	2020.4	2020.5	2020.11	
運動不足を感じる	78.8	69.4	60.5	n=500 n=1332
テレワークでできない仕事がある	64.8	55.6	46.8	
仕事に適した机や椅子がない	51.3	47.4	42.1	
プリンターなどの必要機器がない	50.9	47.8	41.4	
腰痛・肩こりが悪化した	37.7	39	37.2	
他のメンバーに仕事を頼みにくい	33.7	31.4	32.5	
仕事に集中できない	47.3	38.8	30.9	
業務上の指示ややりとりで支障がある	40.3	29.8	29.9	
会話が減ってさびしさを感ずる	39.9	29	29.8	
チームに一体感が感じられない	26.7	28.8	28.4	
自宅に仕事をするスペースを確保できない	31.5	27	27.3	
自宅のインターネット環境が不安定	31.5	28.8	26.2	
労働時間が長くなりがちだ	21.2	23.2	25.5	
成果を出すことへのプレッシャーがある	23.8	25.6	24.9	
遠隔会議のシステムが使いにくい	35.2	29.4	24.4	
情報漏えいのリスクが心配	33.7	24.6	23.8	
インターネットの通信費が負担	24.2	24.8	22.4	
電源の確保が難しい	17.9	15.6	14.7	

調査対象者：全国の就業者20～59歳男女、勤務先従業員人数10人以上

コロナ禍
 現在

東京商工会議所

Q.テレワーク実施の課題

項目	調査期間										複数回答
	2020.5.29-6.5	2020.9.28-10.12	2021.1.29-2.8	2021.5.17-27	2021.8.10-24	2021.11.1-15	2022.2.14-24	2022.5.16-26			
PCや通信環境の整備状況※	56.7	57.9	58.4	55.1	56.2	53.4	62.6	52.1			
社内のコミュニケーション	55.5	63.1	63.1	55.9	58.1	52.4	62.1	53.6			
労務管理・マネジメント	54.7	51.6	51.6	42.5	35.7	38.6	44.5	39.2			
情報セキュリティ体制整備	50.9	60.1	60.1	56.7	59.7	55.6	60.2	56.2			
	n=732	n=556	n=944	n=254	n=258	n=189	n=211				

※2020/5-6月調査では「ネットワーク環境の整備」として記載

- 【2020.5.29】調査対象：東京商工会議所会員企業12,555社
- 【2020.9.28】調査対象：東京商工会議所会員企業13,580社
- 【2021.1.29】調査対象：東京23区の中小企業14,141社を対象に1,440社が回答
- 【2021.5.17】調査対象：東京23区の中小企業2,090社を対象に662社が回答
- 【2021.8.10】調査対象：東京23区の中小企業2,162社を対象に646社が回答
- 【2021.11.1】調査対象：東京23区の中小企業2,062社を対象に605社が回答
- 【2022.2.14】調査対象：東京23区の中小企業2,114社を対象に558社が回答

□ コロナ禍
□ 現在

東京都産業労働局

Q.在宅でのテレワークのデメリット

項目	調査期間					複数回答
	2018.7	2019.7	2020.7	2020.12	2021.11	
勤務時間とそれ以外の時間の管理	37.3	26.7	33.8	29.3	34.8	
社内のコミュニケーションに支障がある	34.8	35.8	53.6	58.1	53.7	
長時間労働になりやすい	23.2	21.9	18.2	16.6	20.8	
情報漏洩が心配	19.1	16.3	22	19.4	17.2	
周囲の社員に迷惑がある	16.3	20.2	24.5	22.8	24.3	
業務効率の低下	15.4	10.8	32.4	29.2	30.4	
社内の評価に不安がある	14.1	13.9	12.6	12.4	14.4	
顧客等外部対応に支障がある	13.8	12.1	21.8	19.6	15.1	
昇給、昇任に不安がある	6.6	6.5	6.1	5.8	5.5	
自宅に仕事に専念できる部屋・スペースなどがない			33.6	30.6	30.4	
デメリットを感じていない	20.9	20	8.9	10.2	8.9	
	n=319	n=461	n=2198	n=1986	n=2391	

調査対象：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、調査規模は20000人(10000社×2人)

□ コロナ禍
□ 現在