

在宅勤務の課題

近時の実情、組織と個人が心がけるべきこと

労働政策フォーラム 2020年9月29日(火)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT)

働き方と雇用環境部門 副統括研究員 池添弘邦

1. JILPT2020調査～近時の実情

(1) 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う働き方の変化

▲在宅勤務・テレワークの**拡大**⇒**29.9%**(N=4,307, MA, 5月個人調査)

※ 内閣府調査(R2.6.21公表. 以下同じ)では34.5%(N=10,128)

・職種・業種・従業員規模による相違あり

▲在宅勤務・テレワークの**拡大**⇒**5.3%**(2月)→**19.8%**(3月)→

→**47.1%**(4月)→**48.1%**(5月) (N=1,293, MA, 6月企業調査)

●ところが・・・

▼在宅勤務・テレワークの**縮小**⇒**26.0%**(緊急事態宣言期間)→

→**18.3%**(7月末) (N=4,099, MA, 8月個人調査)

1. JILPT2020調査～近時の実情

(2) 在宅勤務・テレワークの変化

▲感染症拡大の前と後では**実施率が倍以上に増加**（民間企業雇用者、N=1,270）
➡「週1～2日」38.0%(後)←14.6%(前) / 「週3日」14.9%(後)←2.7%(前) / 「週4日」9.9%(後)←2.1%(前) / 「週5日」30.9%←11.7%（N=1,270, 5月個人調査）

●政府方針、経営リスク・従業員の健康リスク回避、の観点から、以前の状況（在宅勤務・テレワーク実施率が低い状況）に戻るとは考えにくいのだが、実際は・・・

▼「行っていない」➡「通常月」73.1%, 「4月2週」25.2%, 「5月2週」5.7%, 「5月最終週」25.8%, 「6月4週」43.3%, 「7月最終週」51.2%
（N=841, 8月個人調査）

●しかし感染症拡大前の状況に戻ったとはいえない+BCP, WLBの問題

2. JILPT先行調査～在宅勤務・テレワーク実施の課題

(1) JILPT2008調査

■ 企業調査・N=414：「制度実施」「慣行実施」合わせて5%超
(20社程度)

■ 課題：①「労働時間管理」(50%前後)、②「情報セキュリティ確保」(40%前後)、③「進捗管理」(在宅勤務に限れば40%くらい)、④「コミュニケーション」(30%くらい)、⑤「評価」(在宅勤務に限れば36%くらい)

* 不実施企業の不実施理由最多は「適した職種(仕事)がない」
(60%前後)

2. JILPT先行調査～在宅勤務・テレワーク実施の課題

(2) JILPT2015調査

■企業調査・終日在宅N=1,535／一部在宅N=1,532：「制度実施」「慣行実施」合わせて4%程度（60社程度）

◆課題：①「労働時間管理」（30～40%くらい）、②「進捗管理」（26～36%くらい）、③「コミュニケーション」「情報セキュリティ」（30%弱）、④「評価」（15%前後）

*不実施企業の不実施理由最多は「適した職種がない」（70%くらい）

■従業員調査・N=5,384：テレワークをすることがある者は20.6%（約1,100人）。テレワークをする場所が「自宅」と回答した者そのうち、25.1%（約250人）が「週に1日以上」自宅で仕事と回答（N=1,003）。これは他のどの場所よりも高い割合。

*但し、純粹な在宅勤務だけでなく、持ち帰り残業も含まれることに注意。

◆課題・N=935：①「仕事と仕事以外の時間の区別」（約38%）、②「長時間労働の懸念」（約21%）、③「評価が難しい」（約17%）、④「コミュニケーション」（約11%）

2. JILPT先行調査～在宅勤務・テレワーク実施の課題

(3) 課題のまとめ

- 企業：時期を経ても**変わらない**
- 労働者：上司・同僚から**見えない・目の前でない場所**（②③④）、**私生活空間で仕事**をすること（①②）への懸念

※ 内閣府調査では、おおむね、“社内外とのコミュニケーション”や“業務遂行方法”に関する問題が、「テレワークの利用拡大上の課題」及び「利用に際して不便な点」として高い割合で回答されている。

3. 課題の質的变化？～思考実験①

(1) 在宅勤務・テレワークが常態化すると何が起きるか？

- ・特に週3日以上在宅勤務か？（＝週1～2日の在宅勤務は問題がないのでは？）

■職場との関係

- ・観察機会の減少 → 業務の進捗、仕事の細かな様子、心身の様子、仕事以外のこと
- ・交流機会の減少 → 人柄・ものの考え方、家族以外の人との会話
- ・対面コミュニケーションを通じた獲得情報量の減少 → **不安感**の増大？

■家族との関係

- ・通勤時間を確保できる分、家事・育児・介護の時間が増加？（問題は同居家族との関係性か？）

※ 内閣府調査では、テレワーク経験者（64.2%）は未経験者（34.4%）の倍が「生活を重視するように変化」と回答

- ・かつ、職場との関係で不安感が増大するなら、仕事も頑張り過ぎてしまうかも？
- ・仕事と生活全体で**負担感**の増大？

3. 課題の質的变化？～思考実験②

(2) これまでの課題と何が変わったか？

■ 職種によって制約の程度は異なるが、在宅勤務の導入・実施はマストでは？（経営リスク・従業員の健康リスク回避の観点から、「適した職種がない」は不導入の理由にしづらい社会的状況）

■ マイノリティ（少数の在宅勤務実施企業及び在宅勤務者）の課題が広く社会的課題となった

* 政策的課題というよりは、個別企業の人事労務上（就業規則上）の課題では？

■ 同居家族も巻き込んだ業務遂行の在り方の試行錯誤、かつ、家庭生活の在り方の見直し

4. 何を心がけるべきか？～これまでの調査研究を踏まえて

(1) 会社や上司

- ① 制度枠組みや実施は、やりながら考える（トライアル&エラー&トライアルの繰り返し）
- ② 実施の詳細は各職場に委ねる（会社は大事なところだけ押さえればよい. 管理職の重要性up）
- ③ 労働時間管理は、柔軟さも大事だが、例えば長時間や深夜の仕事は絶対禁止などルールや措置が必要（サーバアクセスの無効化や、一定の時間帯は作業をできないようにするなどの工夫）
- ④ 在宅勤務者を信頼する（パフォーマンスが心配な人には何らかの工夫が必要な場合も）
- ⑤ 大切なのはコミュニケーション（ただしウザいやり方は避ける必要）
- ⑥ 見えない・目の前にいない相手に何を伝えるか、何を伝えてほしいか、普段よりも慎重で柔らかなやり取り、しかしできるだけシンプルに（ネットリテラシーの向上）
- ⑦ 日常的な業務進捗・勤怠管理の「見える化」と情報共有（ふだんから大事なこと）
- ⑧ セキュリティの必要度による業務情報の確認・分類、扱う情報に応じた在宅勤務の可否、PC等在宅勤務環境の整備（サーバアクセスツールの提供、PCやUSB貸与など）

4. 何を心がけるべきか？～これまでの調査研究を踏まえて

(2) 在宅勤務者

- ① 同居家族の理解の醸成、私生活空間に仕事を持ち込むことによる**家庭生活の在り方**の見直し
- ② 公私の空間的・時間的**区切り**をつけること（しかし柔軟さも必要。一方で私生活のことで欲張らないことも必要）
- ③ **自律的**な業務遂行の習慣を付ける（ただし、上司・同僚から見えていない、目の前にいないからといって、頑張り過ぎない）
- ④ 労働時間管理の**ルール**はきちんと守る（働き過ぎの予防）
- ⑤ 大切なのは**コミュニケーション**、適時に必要な情報を伝える・共有すること
- ⑥ 前頁、**ネットリテラシー**の向上
- ⑦ 情報セキュリティの**ルール**はきちんと守る（これまでのふだんと同じ）

ご清聴、誠に有難うございました。

皆様のご参考となれば幸いです。