

<JILPT調査>

中堅・大手企業の半数がアフターコロナでの「仕事のやり方」や「働き方」の変化を見込む

——若年層と女性にみられる変化への不安

「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」結果から 調査部

JILPTでは、人材育成と能力開発の現状と課題を明らかにするため、企業アンケート調査と労働者アンケート調査を実施した。本稿ではその調査結果のうち、新型コロナウイルス感染症の影響に関する項目について、概要を紹介する。

感染症の流行が落ち着いた後、すなわちアフターコロナについて、中堅・大手企業の約半数が「仕事のやり方」や「働き方」の変化を見込んでいる。一方、労働者調査では、アフターコロナの変化について、若年、女性で不安視する割合が高くなっている。

アフターコロナの人材育成については、「個人の仕事の範囲や役割がより明確になる」「リモートワークを活用した研修が増える」「より自己啓発を重視する」「より個人にあった内容の研修や教育が増える」など、個人に焦点を当てた取り組みにシフトするという回答が上位を占めた。求められる人材像でも、4割超の企業が「自己啓発を行うなど自ら能力を伸ばすことに積極的な人材」をあげている。

リモートワークの活用については、感染症の流行以前は規模による違いはそれほどなかったが、コロナ禍により規模による違いが顕著となり、規模の大きい企業ほどリモートワークの活用が進んだ。

調査は2020年9月～10月に実施。企業調査は従業員数5人以上の2万社（一部の業種を除く）に郵送で配付して7,624社（38.1%）から有効回答を得た。労働者調査は民間調査会社のインターネットモニターを対象として、18～65歳の正社員および直接雇用の非正社員1万人から回答を得た。調査方法・調査対象については「調査の概要」（P51）、および当機構HP(<https://www.jil.go.jp/>)ですすでに公表している記者発表を参考にされたい。

1. 流行が落ち着いた後の変化

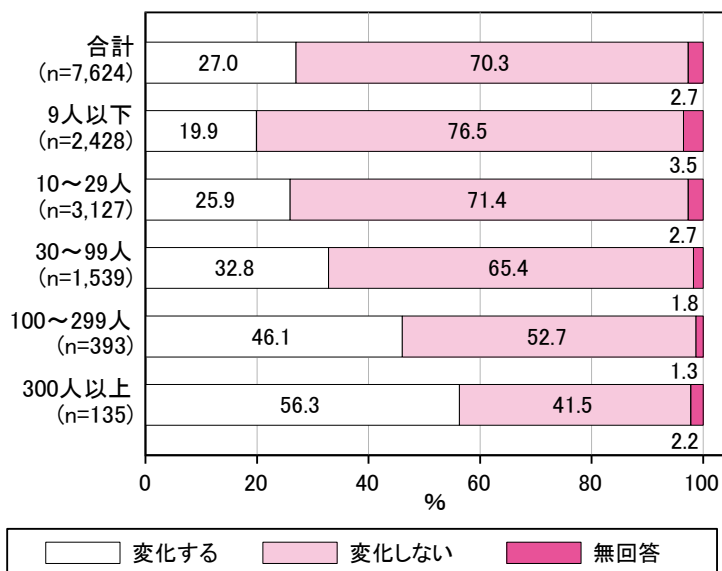
規模の大きい企業ほどアフターコロナでの変化を見込む

感染症の流行が落ち着いた後、仕事や働き方で変化は生じるのだろうか。仮に生じるとすれば、どのような変化が起きるのだろうか。図表1は企業調査において、新型コロナウイルス感染症の流行が落ち着いた後、「仕事のやり方」や「働き方」は変化するというかを尋ねた結果を示しているが、従業員規模別（以下、規模別と略）による認識の違いがあらわれている。規模の大きい企業ほど「変化する」の回答割合が高く、100～299人では46.1%、300人以上では56.3%にのぼっており、中堅・大手企業では約半数が変化を見込んでいる。アフターコロナでの仕事のやり方や働き方への認識は、規模によってかなりの違いがみられる。

同様に労働者調査においても、新型コロナ

ウイルス感染症の流行が落ち着いた後、「仕事のやり方」や「働き方」は変化するというかを尋ねた（図表2）。質問の対象は正社員に限定している。規模別にみるとおおむね企業調査と同様で、規模の大きい企業で働く人ほど「あると思う」と回答している傾向にあ

図表1 流行が落ち着いた後、「仕事のやり方」や「働き方」は変化するか（企業調査、規模別）



る。100～299人では46.2%が、300人以上では53.4%が「あると思う」と回答している。

図表1の企業調査と図表2の労働者調査の結果について、同じ規模のなかで比較すると、100人以上では両調査は近いものとなっている。ただし99人以下については、同じ規模で比較しても、規模が小さいほど労働者調査の方が変化を見込む回答割合が高い傾向にあり、この点では企業の認識と労働者の認識に乖離があるのかもしれない。

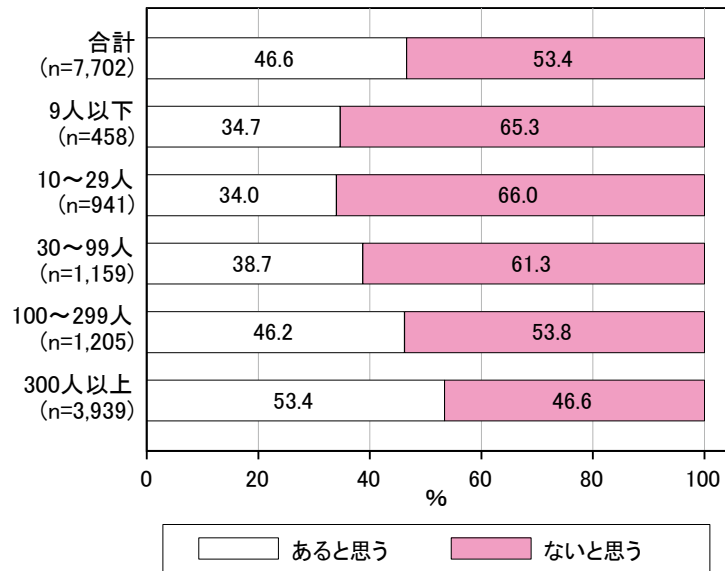
管理的な仕事では6割が変化を見込む

図表3は職種別の結果を示している。「あると思う」は「管理的（マネジメント的）な仕事」で最も回答割合が高く59.0%、以下「販売の仕事」（48.4%）、「専門的・技術的な仕事」（47.2%）、「事務的な仕事」（46.4%）などとなっている。最も低い「建設・採掘の仕事」（29.2%）は「管理的（マネジメント的）な仕事」の約半分に留まっており、職種によって回答状況に違いがみられる。

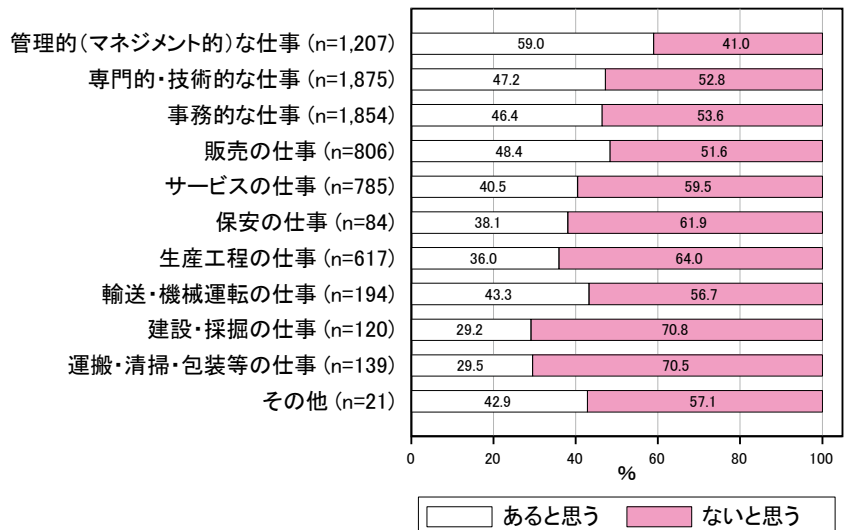
アフターコロナでは労働者の自己啓発に強い期待

「仕事のやり方」や「働き方」が変化すると回答した企業に対して、変化に伴い今後どのような人材をより重視するかを複数回答で尋ねた（図表4）。「生産性や効率性に対する意識が高い人材」が49.3%で最も回答割合が高く、次いで「環境の変化に対応できるタフな人材」（48.6%）、「自己啓発を行うなど自ら能力を伸ばすことに積極的な人材」（42.1%）、「デジタル技術やデジタルツールに詳しい人材」（35.6%）、「上司や他の社員とのコミュニケーションをとるのが上手な人材」（34.6%）、「いろいろな業務をこなせるゼネラリスト」（32.4%）などとなっている。人材育成の観点からみると4割超の企業が「自己啓発を行うなど自ら能力を伸ばすことに

図表2 流行が落ち着いた後、「仕事のやり方」や「働き方」は変化するか（労働者調査、規模別）



図表3 流行が落ち着いた後、「仕事のやり方」や「働き方」は変化するか（労働者調査、職種別）



積極的な人材」を選択していることが目立ち、アフターコロナでは労働者の自発的な能力開発に期待している様子がうかがえる。

アフターコロナでは個人化が進むか

「仕事のやり方」や「働き方」が変化すると回答した企業に対して、人材育成・能力開発への影響としてどのようなことが考えられるかについて、複数回答で尋ねた（図表5）。「個人の仕事の範囲や役割がより明確になる」が33.8%で最も回答割合が高く、次いで「リモートワークを活用した研修が増える」（27.4%）、「よ

り自己啓発を重視する」(22.6%)、「より個人にあった内容の研修や教育が増える」(22.1%)、「マニュアル整備が進む」(21.6%)、「よりOJTを重視する」(19.6%)などとなっている。

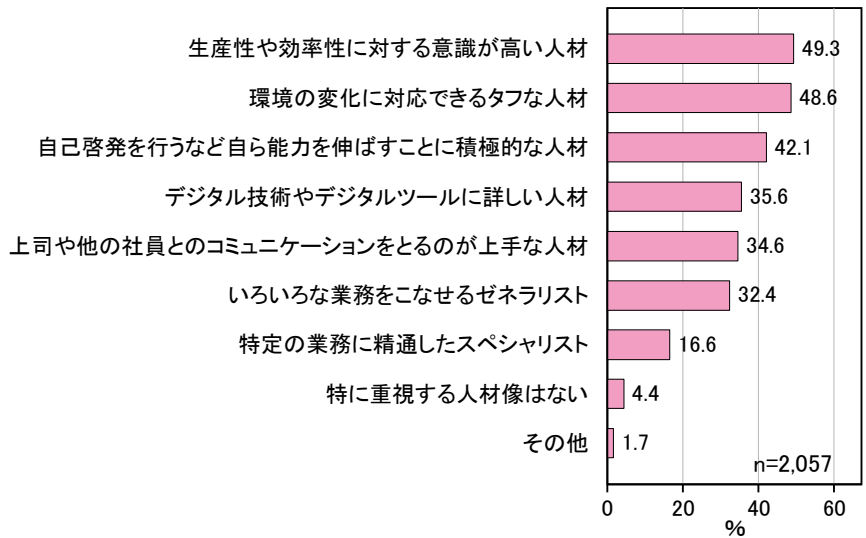
この設問でも「より自己啓発を重視する」に2割超の回答があり、やはり企業としてはアフターコロナでは相当程度、OJTやOFF-JTなどの企業主導の訓練だけでなく、労働者による自発的な能力開発への期待があるようだ。また、「個人の仕事の範囲や役割がより明確になる」と「より個人にあった内容の研修や教育が増える」も多く選択されたことを踏まえると、アフターコロナでは画一的な訓練・研修ではなく、より個々人にあわせた内容の訓練・研修が増えて、そのうえで仕事の範囲や役割について個々人の分担がより明確化するのかもしれない。

自己啓発への認識は企業と労働者の間にギャップがみられる

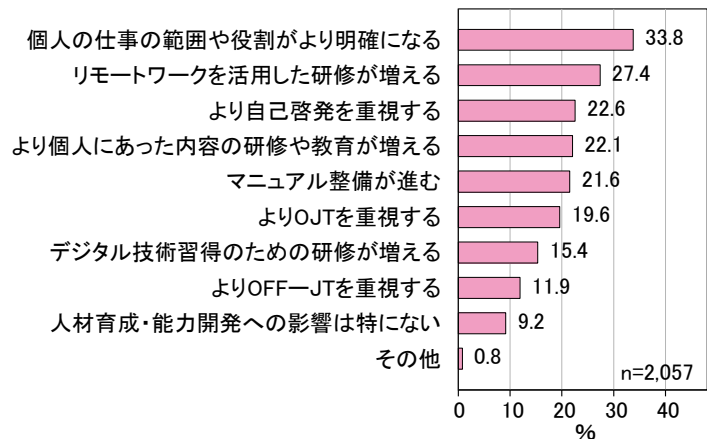
「仕事のやり方」や「働き方」の変化について、「あると思う」と回答した労働者に対して、変化に伴いどのようなことが会社から求められると思うかを尋ねた(図表6)。「より生産性や効率性を意識する」が最も回答割合が高く37.3%、次いで「デジタル技術やデジタルツールにより詳しくなる」(35.7%)、「環境の変化に対応できるタフさを求められる」(32.1%)、「上司や他の社員とよりうまくコミュニケーションをとる」(31.7%)などとなっている。

図表6の結果で特徴的な点として、「自己啓発を行うなど自ら能力を伸ばすことに積極的になる」が13.8%に留まっていることが挙げられる。図表4と図表5で見たように、企業はアフターコロナにおいて、労働者の自己啓

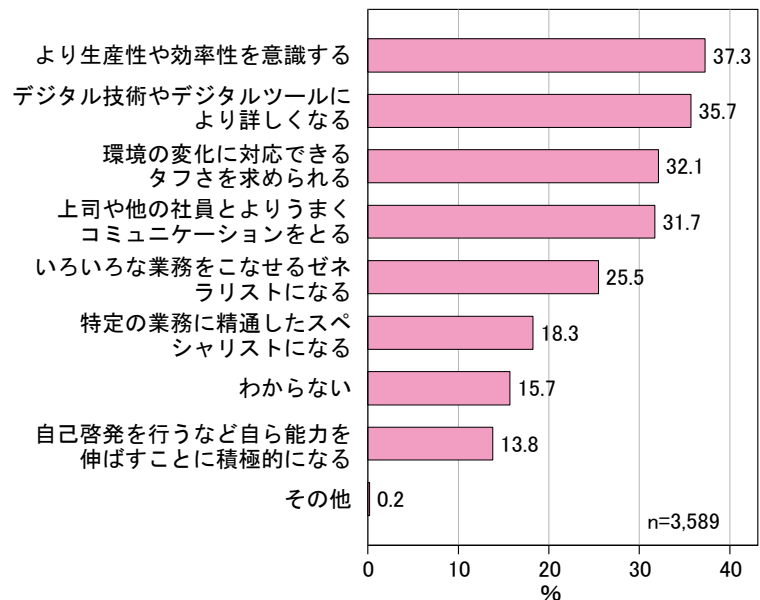
図表4 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴い重視する人材(企業調査、複数回答)



図表5 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴う人材育成・能力開発への影響(企業調査、複数回答)



図表6 「仕事のやり方」や「働き方」の変化に伴い、会社から求められること(労働者調査、複数回答)



発に相当程度の期待を示している。しかし図表6が示すように労働者側の意識は低調で、企業の認識と労働者の認識にはギャップが生じているようだ。

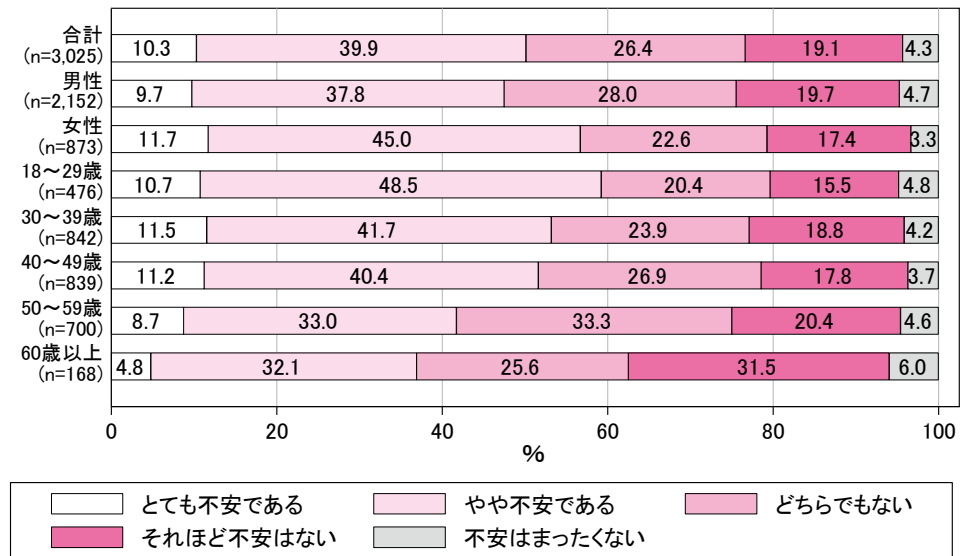
図表6に示した内容について、それらを会社から求められた場合に、不安を感じるかを尋ねた(図表7)。「やや不安である」が最も高く39.9%となっている。以下、「どちらでもない」が26.4%、「それほど不安はない」が19.1%、「とても不安である」が10.3%、「不安はまったくくない」が4.3%となっている。属性別にみると、特に女性や若年において「とても不安である」または「やや不安である」とする回答割合が高くなっている。

2. リモートワークの活用

コロナ禍では大企業ほどリモートワークの活用が進む

新型コロナウイルス感染症の拡大は、リモートワークの活用にどのような影響を与えたのだろうか。図表8は企業調査において、感染症の拡大がリモートワークの活用に与えた影響を尋ねた結果を示している。「進んでいない/そもそも導入していない」とする企業が約8割(77.2%)と大半にのぼるものの、「今回大きく進んだ」、「今回やや進んだ」がそれぞれ4.6%、12.5%となっており、2割弱の企業では感染症の拡大を契機としてリモートワークが進んだことがうか

図表7 会社から求められることに不安を感じるか(労働者調査、男女別および年齢階級別)

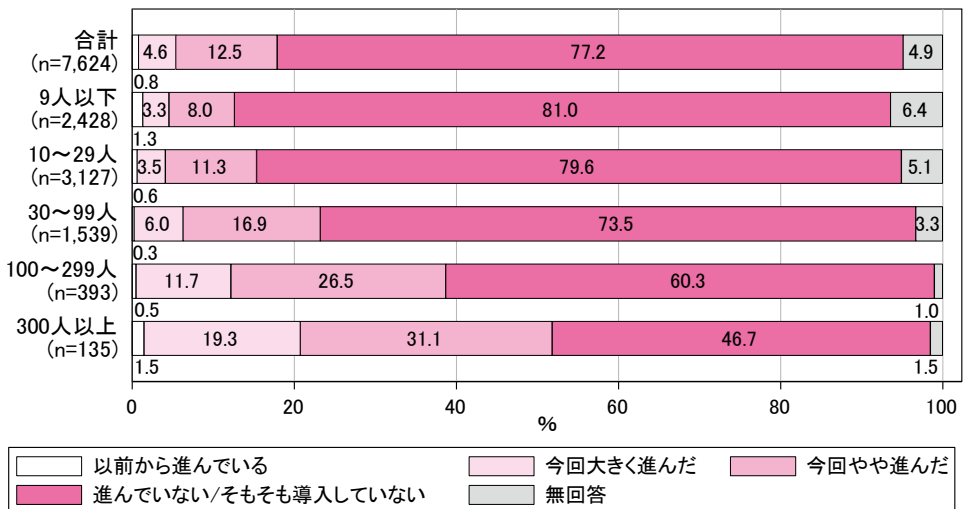


注: 図表6に示した項目のうち、「わからない」を除くいずれかの項目を選択した人を対象に質問したもの。

がえる。規模別にみると、「以前から進んでいる」はいずれの規模でもわずかとなっており、規模による違いはほとんどみられない。一方で「今回大きく進んだ」、「今回やや進んだ」は規模による違いが顕著となっている。300人以上の企業ではあわせて約半数(50.4%)にのぼっているが、9人以下の企業では約1割(11.3%)に留まっている。コロナ禍では規模の大きい企業ほどリモートワークの活用が進んだといえる。

図表9は労働者調査での同様の設問、新型コロナウイルス感染症の拡大が自身のリモートワークの活用に与えた影響を尋ねた結果を示している。「進んでいな

図表8 リモートワークの活用(企業調査、規模別)

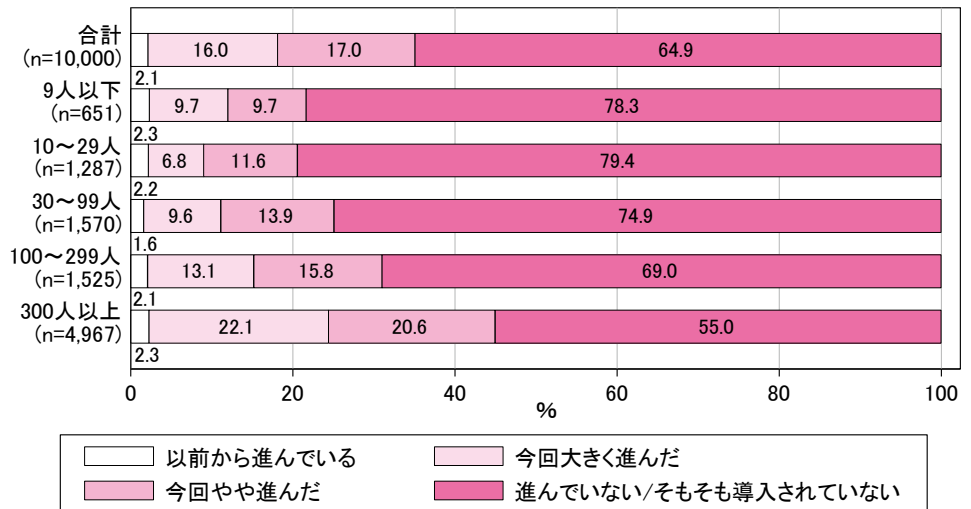


い／そもそも導入されていない」とする回答が大半で、64.9%となっている。「以前から進んでいる」は2.1%に留まっている。「今回大きく進んだ」が16.0%、「今回やや進んだ」が17.0%で、あわせて3割強（33.0%）の労働者がコロナ禍でリモートワークが進んだとしている。

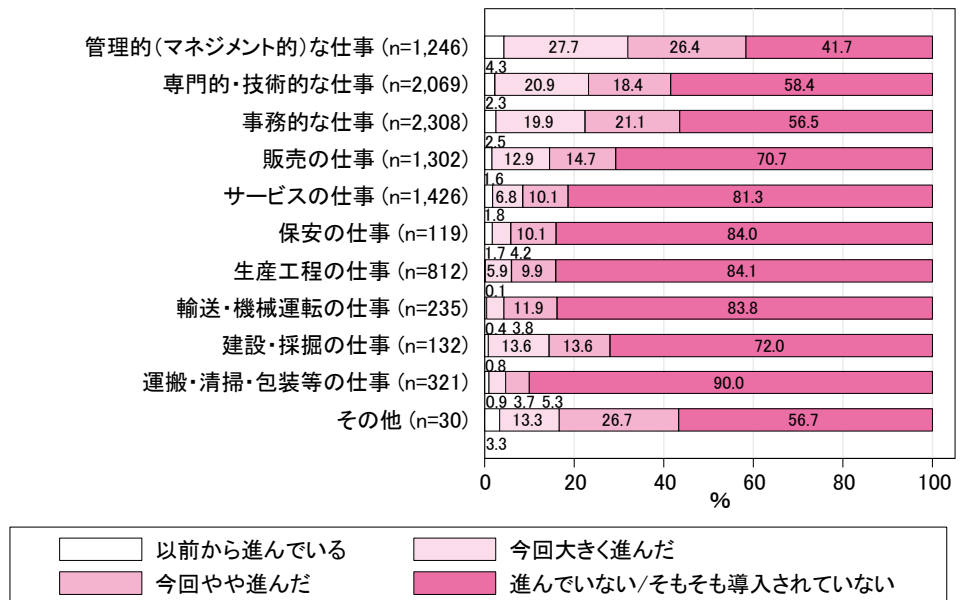
規模別にみると、図表8の企業調査と同様の傾向があらわれている。「以前から進んでいる」は規模による違いがほとんどみられない一方で、「今回大きく進んだ」と「今回やや進んだ」をあわせた合計は、規模による差が顕著となっている。300人以上の企業では、「今回大きく進んだ」と「今回やや進んだ」をあわせた割合が4割強（42.7%）となっており、コロナ禍では大企業で働く労働者ほどリモートワークの活用が進んでいる。

図表10は労働者調査での職種別の結果を示している。「以前から進んでいる」は「管理的（マネジメント的）な仕事」（4.3%）がやや高いものの、職種による違いはそれほどみられない。一方、「今回大きく進んだ」と「今回やや進んだ」をあわせた割合は、「管理的（マネジメント的）な仕事」が54.1%で最も高く、以下「事務的な仕事」（41.0%）、「その他」（40.0%）、「専門的・技術的な仕事」（39.3%）、「販売の仕事」（27.6%）、「建設・採掘の仕事」（27.2%）などと続いており、職種による違いがみてとれる。

図表9 リモートワークの活用（労働者調査、規模別）



図表10 リモートワークの活用（労働者調査、職種別）



3. リモートワークへの認識

コミュニケーションの希薄が課題

リモートワークについて「以前から進んでいる」、「今回大きく進んだ」、「今回やや進んだ」のいずれかを回答した企業に対して、従業員の仕事のスタイル（個人の裁量度）がどのように変化したかを尋ねた。また、リモートワークを活用するうえでの課題についても複数回答で尋ねた。

仕事のスタイルについては「影響はない」が最も回答割合が高く65.8%、以下「どちらかといえば個人

の裁量が広がった」(22.3%)、「どちらかといえば個人の裁量が狭くなった」(6.2%)、「個人の裁量が広がった」(2.8%)、「個人の裁量が狭くなった」(1.8%)となっている。規模別にみると、規模による違いはそれほどみられない(図表11)。

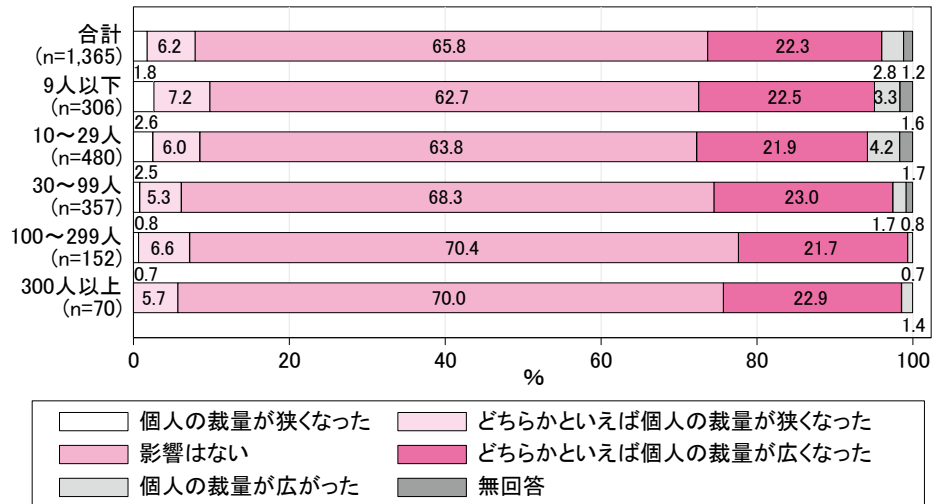
課題については、「従業員同士のコミュニケーションが希薄になっている」が最も回答割合が高く37.8%、以下「従業員の仕事の進捗管理が難しい」(34.9%)、「資料が手元になく仕事がしづらい」(30.3%)、「十分な通信機器・環境を確保できていない」(25.1%)、「従業員の人事・業績評価が難しい」(23.0%)、「チームで行う業務に馴染まない」(21.0%)、「上司が部下の教育・指導をしづらい」(20.7%)などと続いている(図表12)。

3割超が仕事について学ぶことが難しくなると認識

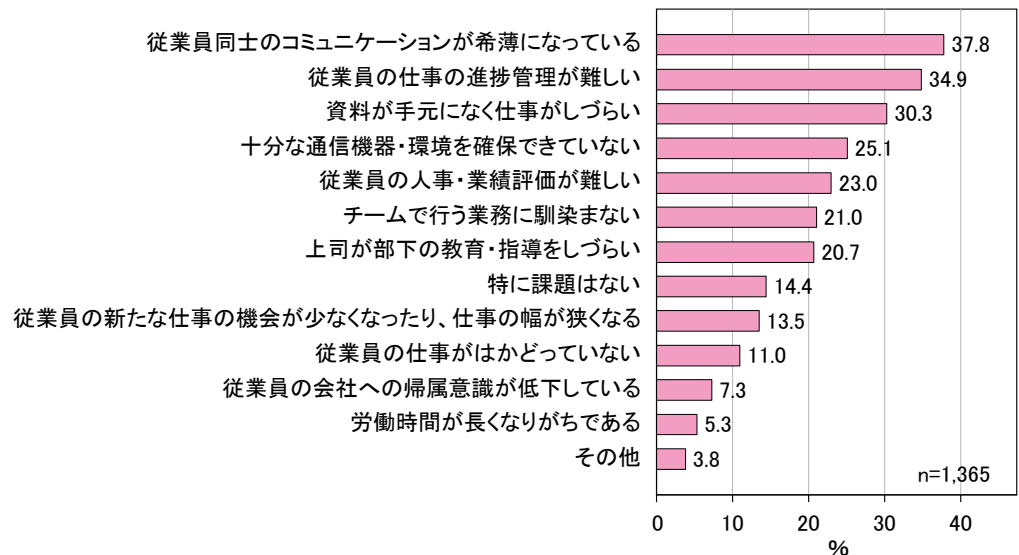
図表9、図表10に示した労働者調査の結果から、全体としては必ずしもコロナ禍でリモートワークが進んだわけではないものの、一部の労働者、すなわち大企業勤務者や管理的、専門的、技術的、事務的な職種

の労働者において特にリモートワークが進んだことが示された。それでは、これらのリモートワークを実際に行った人は、リモートワークに対してどのような認識を持っ

図表 11 従業員の仕事のスタイル(個人の裁量度)の変化(企業調査、規模別)



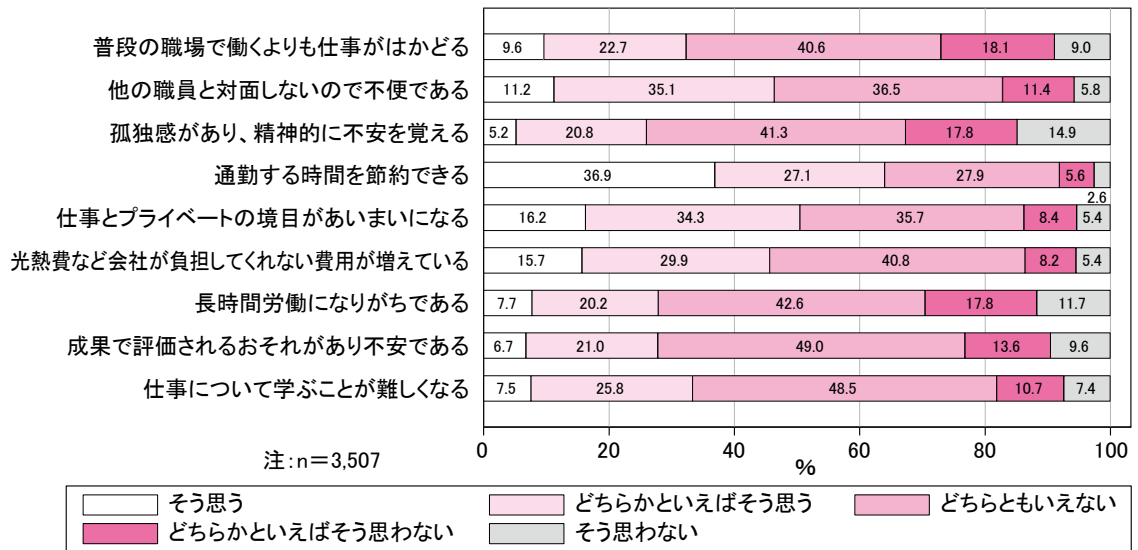
図表 12 リモートワークを活用するうえでの課題(企業調査、複数回答)



ているのだろうか。図表13はリモートワークへの認識を各項目について尋ねた結果を示している。「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」、「どちらともいえない」、「どちらかといえばそう思わない」、「そう思わない」の五つの選択肢による択一式で尋ねている。「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」をあわせた割合は、ポジティブな項目では「通勤する時間を節約できる」が64.0%、「普段の職場で働くよりも仕事がかどる」が32.3%となっている。ネガティブな項目では最も高いのが「仕事のプライベートの境目があいまいになる」(50.5%)で、以下「他の職員と対面しないので不便である」(46.3%)、「光熱費など会社が負担してくれない費用が増えている」(45.6%)、

「仕事について学ぶことが難しくなる」(33.3%)などと続いている。人材育成・能力開発の観点からは、3割超の労働者が「仕事について学ぶことが難しくなる」と認識していることが注目される。

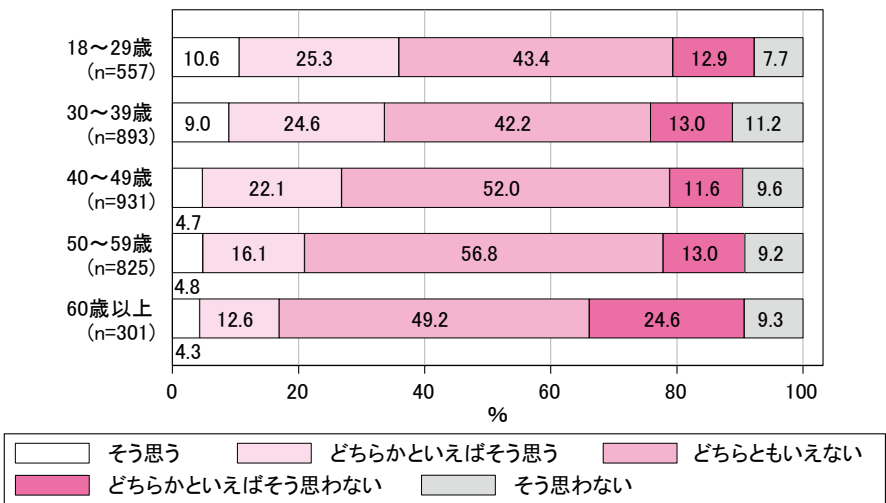
図表 13 リモートワークへの認識 (労働者調査)



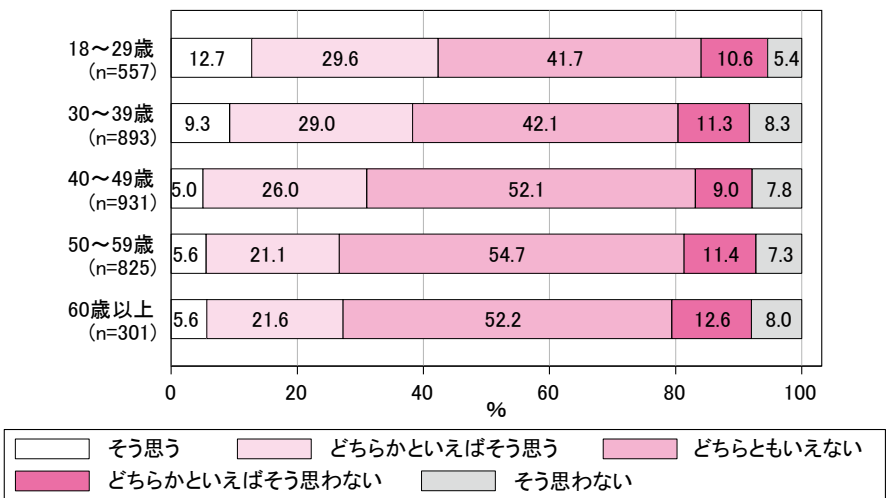
若年ほど成果による評価と学びの機会に不安

図表13でみたリモートワークへの認識は、属性による違いがあるのだろうか。ここからは図表13に示した項目のうち、「成果で評価されるおそれがあり不安である」と「仕事について学ぶことが難しくなる」について年齢階級別にみる。図表14は「成果で評価されるおそれがあり不安である」について示している。おおむね若年ほど「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」とする回答割合が高い。図表15は「仕事について学ぶことが難しくなる」について示している。こちらもおおむね若年ほど「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」とする回答割合が高い。成果による評価や学びの機会という観点では、若年ほどリモートワークへの不安があるようだ。

図表 14 リモートワークへの認識：成果で評価されるおそれがあり不安である (労働者調査、年齢階級別)



図表 15 リモートワークへの認識：仕事について学ぶことが難しくなる (労働者調査、年齢階級別)



4. オンライン研修

14%の企業がコロナ禍を契機に オンライン研修を実施

コロナ禍は企業の研修にどのような影響を与えたのだろうか。図表16は企業調査で、社員の能力開発に向けた研修においてオンラインを活用しているか尋ねた結果を示している。

「感染症の拡大前はオンラインを活用していなかった。感染症の拡大後も活用していない」が最も高く74.0%、以下「感染症の拡大前はオンラインを活用していなかった。感染症の拡大後は活用している」が13.6%、「感染症の拡大前はオンラインを活用していなかった。感染症の拡大後、活用を検討したが、実際には活用しなかった」が3.2%、「感染症の拡大前もオンラインを活用していた。感染症の拡大後も同程度に活用している」が3.0%、「感染症の拡大前もオンラインを活用していた。感染症の拡大後はさらに活用している」が1.5%となっている。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「感染症の拡大前はオンラインを活用していなかった。感染症の拡大後は活用している」とする回答割合が高く、300人以上では44.4%となっている。

オンライン研修を活用または検討した企業に対

しては、具体的にどのような内容の研修を実施・検討したかを、社内研修・社外研修のそれぞれについて複数回答で尋ねた（図表17）。

社内研修については「無回答」が最も高く57.5%、以下「専門知識やスキルを獲得したり、資格を取得するための研修」（15.7%）、「新人研修」（13.3%）、「上司・先輩から部下・後輩へのOJT」（12.8%）、「階層別の研修」（12.5%）などとなっている。社外研修に

図表 16 オンラインを活用した研修（企業調査、規模別）（単位：%）

	n	感染症の拡大前はオンラインを活用していなかった。感染症の拡大後も活用していない	感染症の拡大前はオンラインを活用していたが、実際には活用しなかった	感染症の拡大前はオンラインを活用していた。感染症の拡大後は活用している	感染症の拡大前もオンラインを活用していた。感染症の拡大後も同程度に活用している	感染症の拡大前もオンラインを活用していた。感染症の拡大後はさらに活用している	無回答
計	7,624	74.0	3.2	13.6	3.0	1.5	4.7
9人以下	2,428	81.3	2.6	5.8	2.7	0.9	6.6
10~29人	3,127	77.2	3.5	11.3	2.5	1.1	4.4
30~99人	1,539	66.3	3.3	22.2	3.5	1.6	3.1
100~299人	393	48.6	4.1	35.9	5.1	4.8	1.5
300人以上	135	30.4	3.0	44.4	8.9	9.6	3.7

図表 17 オンラインを活用した研修の内容（企業調査、複数回答）（単位：%）

	n	新人研修	階層別の研修	ハラスメント研修など職業能力以外に関する研修	専門知識やスキルを獲得したり、資格を取得するための研修	ワークショップ型（体験型）の研修	OJT 上司・先輩から部下・後輩への	その他	無回答
社内研修	1,621	13.3	12.5	7.2	15.7	4.1	12.8	3.3	57.5
社外研修	1,621	11.8	21.2	9.3	45.7	7.6		4.9	33.0

については、「専門知識やスキルを獲得したり、資格を取得するための研修」が最も高く45.7%、次いで「無回答」が33.0%、「階層別の研修」(21.2%)、「新人研修」(11.8%)などとなっている。社内研修・社外研修のいずれについても、無回答が多いことが目立つ。

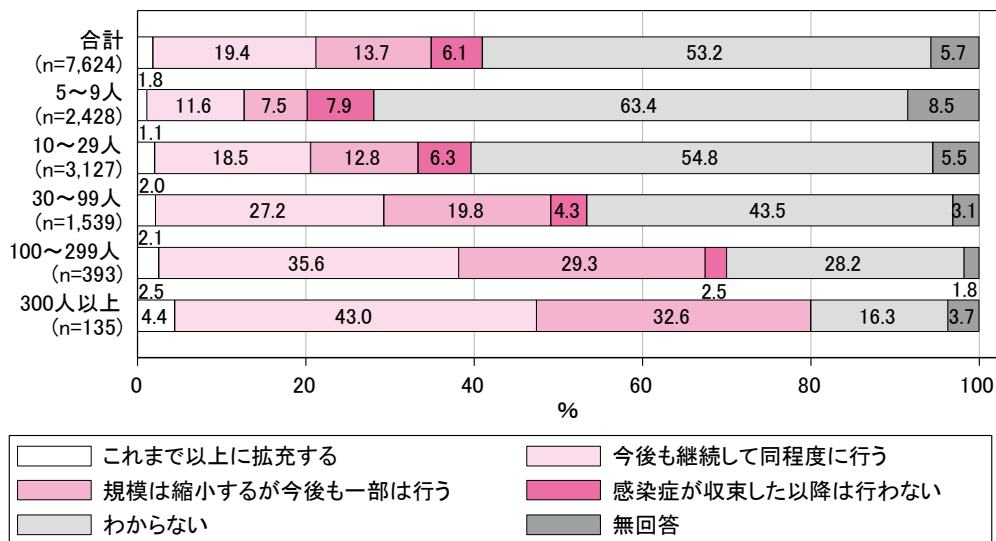
これは、オンライン研修の活用を検討はしたものの実際には実施しなかった企業も含まれることや、OJT等について回答者が必ずしも自社の状況を把握できていないことも影響したとみられる。

ここまで、コロナ禍およびコロナ以前の研修の状況についてみてきた。それでは今後については、企業はどのように考えているのだろうか。図表18、図表19は集合研修とオンライン研修のそれぞれについて、今度どのように取り組んでいくかを尋ねた結果を示している。

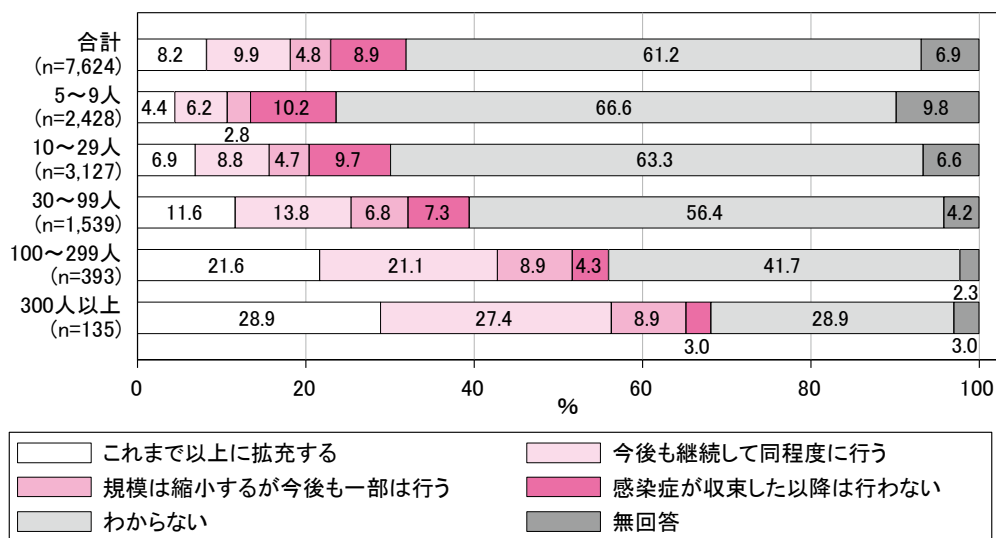
集合研修については「わからない」が最も高く53.2%、以下「今後も継続して同程度に行う」が19.4%、「規模は縮小するが今後も一部は行う」が13.7%、「感染症が収束した以降は行わない」が6.1%、「これまで以上に拡充する」が1.8%となっている。規模別にみると、規模の小さい企業ほど「わからない」の回答割合が高い。「わからない」は300人以上では16.3%、100~299人では28.2%に留まっているが、5~9人では63.4%となっている。

オンライン研修については「わからない」が最も高

図表 18 集合研修の今後 (企業調査、規模別)



図表 19 オンライン研修の今後 (企業調査、規模別)



く61.2%で、以下「今後も継続して同程度に行う」が9.9%、「感染症が収束した以降は行わない」が8.9%、「これまで以上に拡充する」が8.2%、「規模は縮小するが今後も一部は行う」が4.8%となっている。

規模別にみると、規模の大きい企業ほど「これまで以上に拡充する」および「今後も継続して同程度に行う」の回答割合が高く、300人以上では56.3%、100~299人では42.7%となっている。

(岩田敏英)

回答企業・労働者の属性（単位：％）

		企業調査	労働者調査
業種	建設業	14.0	5.4
	製造業	15.7	18.9
	電気・ガス・熱供給・水道業	1.0	0.4
	情報通信業	1.6	3.3
	運輸業、郵便業	3.6	6.3
	卸売業、小売業	16.3	19.6
	金融業、保険業	0.6	3.2
	不動産業、物品賃貸業	1.5	1.8
	学術研究、専門・技術サービス業	3.0	2.6
	宿泊業、飲食サービス業	7.4	8.1
	生活関連サービス業、娯楽業	2.4	3.4
	教育、学習支援業	3.3	3.6
	医療、福祉	20.5	13.7
	複合サービス業	0.5	1.5
	その他サービス業	8.1	8.2
	その他	0.4	—
	従業員規模	9人以下	31.8
10～29人		41.0	12.9
30～99人		20.2	15.7
100～299人		5.2	15.3
300人以上		1.8	49.7
無回答		0.0	—
地域 (本社所在地・居住地)	北海道	8.4	4.2
	東北	11.5	5.1
	南関東	17.9	35.8
	北関東・甲信	9.3	5.5
	北陸	7.3	3.4
	東海	11.1	12.2
	近畿	11.6	19.0
	中国	7.4	5.0
四国	3.3	2.1	
九州	12.3	7.7	
n		7,624	10,000

		労働者調査
性別	男性	60.5
	女性	39.5
年齢	18～29歳	16.0
	30～39歳	24.9
	40～49歳	27.5
	50～59歳	23.5
	60歳以上	8.2
雇用形態	正社員	77.0
	契約社員	6.4
	嘱託	1.6
	パートタイマー・アルバイト	15.0
n		10,000

調査の概要

【企業調査】

1. 調査対象
従業員数5人以上の企業2万社。経済センサスの分布に合わせ、企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出。
2. 調査方法
郵送による調査票の配付・回収。
3. 調査実施期間
令和2(2020)年9月18日～10月7日(調査時点は9月1日現在)
4. 有効回収数
7,624社(38.1%)。

【労働者調査】

1. 調査対象
国内に居住し、従業員数5人以上の企業に勤務する18～65歳の男女1万人。雇用形態は正社員および直接雇用の非正社員。経済センサスの業種・規模別常用雇用者数の構成比にあてはめた。
2. 調査方法
インターネット調査
3. 調査実施期間
令和2(2020)年9月15日～10月28日