

令	4	.	5	.	2	4
総	1	1	-		1	

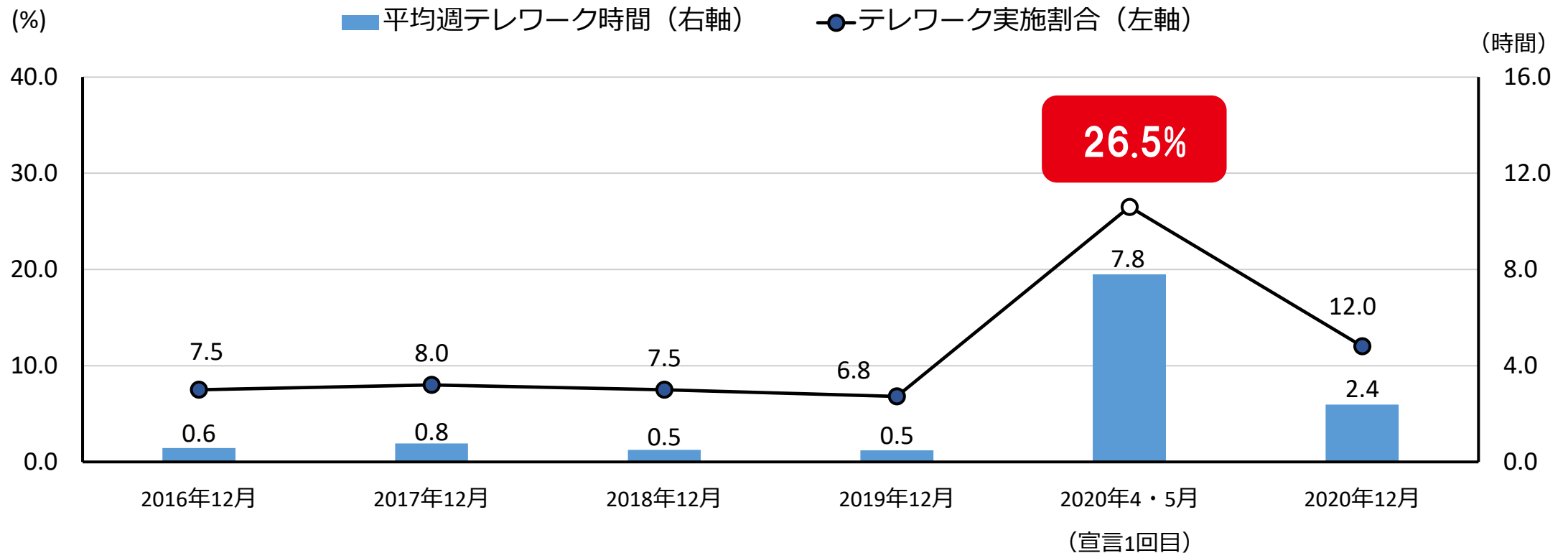
政府税制調査会 コロナ禍による働き方の変化

2022年5月24日
リクルートワークス研究所
所長 奥本英宏

■ コロナ禍によりリモートワークは急速に拡大

- 緊急事態宣言下で4人に1人がテレワークを実施。宣言解除後に実施率は下がるものの、コロナ禍以前を大きく上回って推移
- 平均週テレワーク時間は、第1回緊急事態宣言下では7.8時間まで増加し、2020年12月は2.4時間

○テレワーク実施率と平均週テレワーク時間の推移（第1回緊急事態宣言前・中・後）

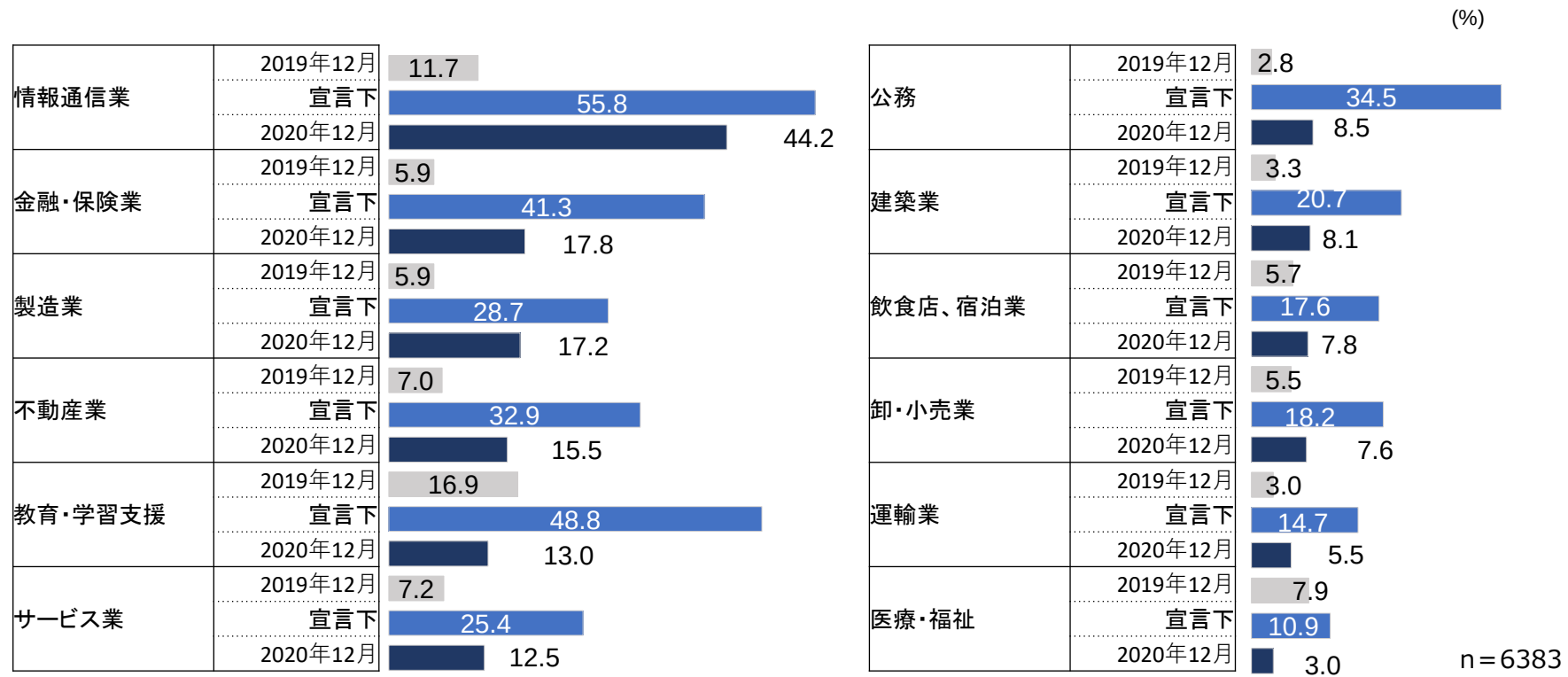


注：テレワーク実施割合とは、1週間のうち1時間以上、自宅やサテライトオフィスなど、職場以外の場所で働いた者の割合。テレワーク制度の導入と運用の状況は問わない。
ウェートバック方式。

■ 情報産業、金融・保険業、製造業での定着が進む

- 全体の導入率が25%を超える一方、産業別、企業規模別、地域別など、実施率の違いが生まれている
- さらに同一産業においても、個別企業のテレワーク環境やマネジメントにより実施率は大きく異なる傾向にある

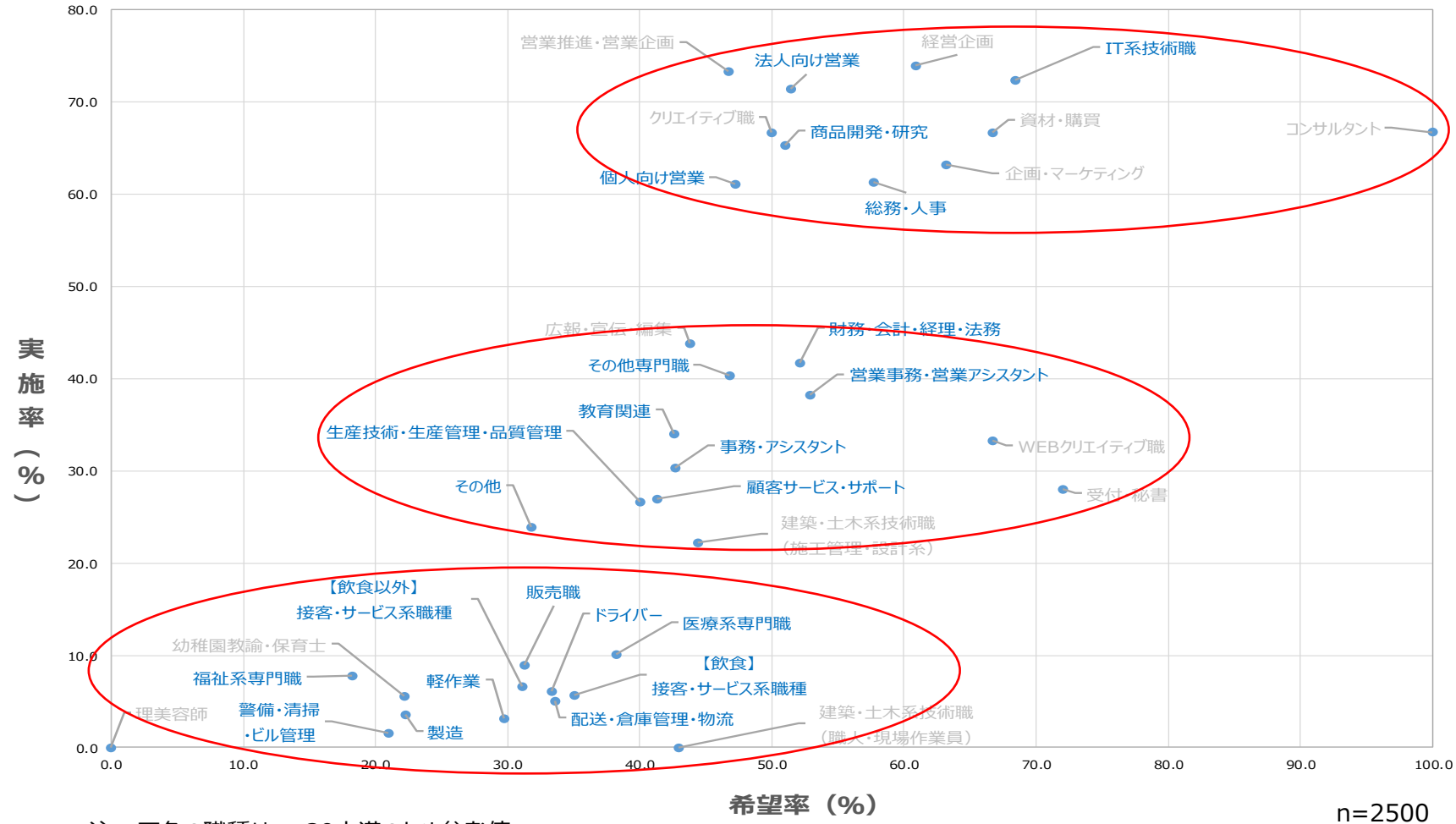
○ 産業別のテレワーク実施率（第1回緊急事態宣言前・中・後）



注) 集計対象は2019年12月時点の仕事を2020年12月時点でも継続している雇用者（休業者除く）。ウェイト集計
2020年12月時点のテレワーク率が高い産業から順に並べている

■職種による格差も大きく企画・専門職の実施割合が高い

○職種別のテレワーク実施率と転職時のテレワーク希望率

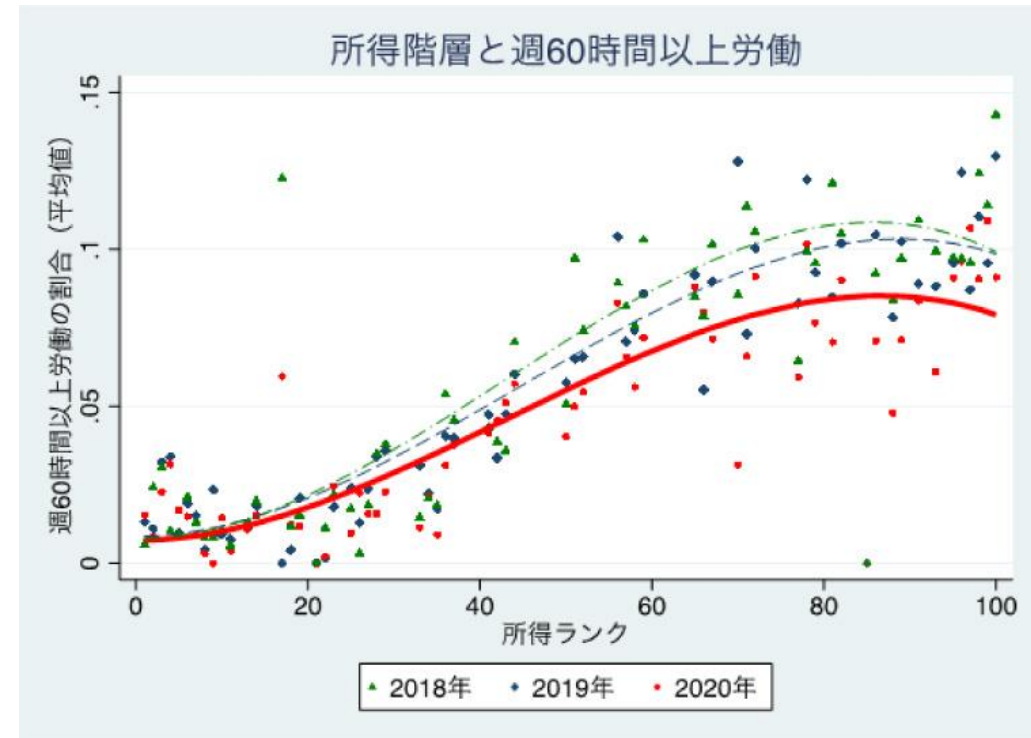
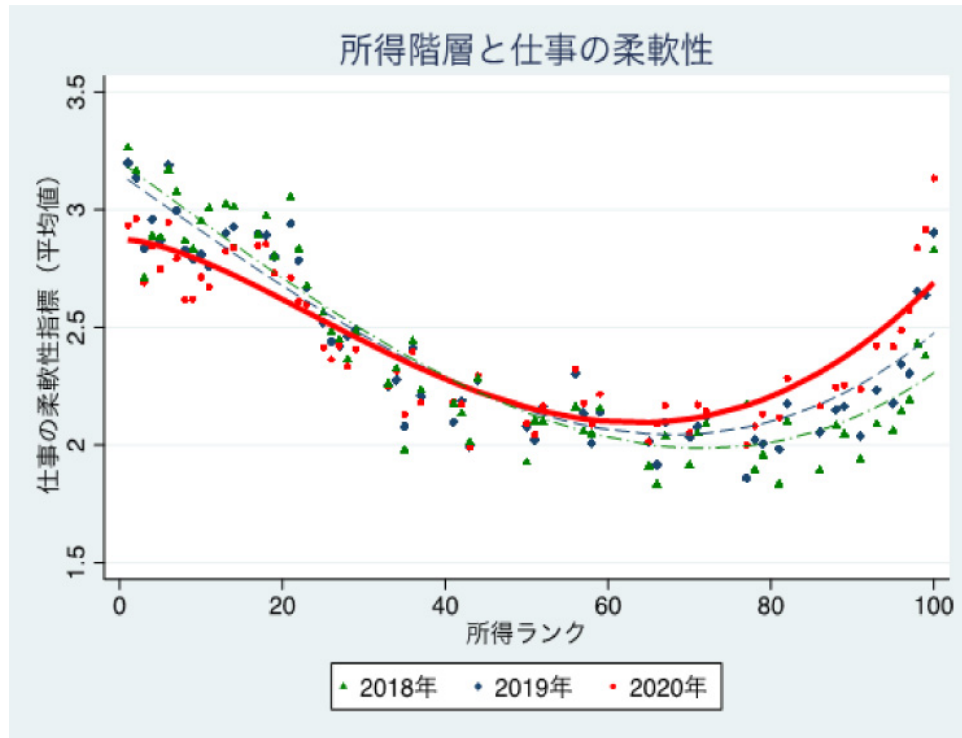


注：灰色の職種はn=30未満のため参考値

出所：人材サービス産業協議会「テレワークの可否が転職意向に与える影響調査」

■ コロナ禍を分岐点として働き方の柔軟性格差が拡大する可能性も

- これまでに指摘されている所得、雇用安定の格差に加えて、コロナ禍を起点とした働き方柔軟性の格差が拡大していく可能性がある
- 危機・災害時のレジリエンス、ダイバーシティ推進、個人のワークライフバランス向上などの観点から、幅広い業種や職種で働き方の柔軟性を高め続ける取組みが求められる



注1：図中の線は、年ごとのプロットの近似線。仕事の柔軟性は、「勤務日を選ぶことができた」「勤務時間を選ぶことができた」「働く場所を選ぶことができた」「就業時間中に、自分の都合で中抜けすることができた」の各項目に対する回答値（1～5の5段階）の平均値

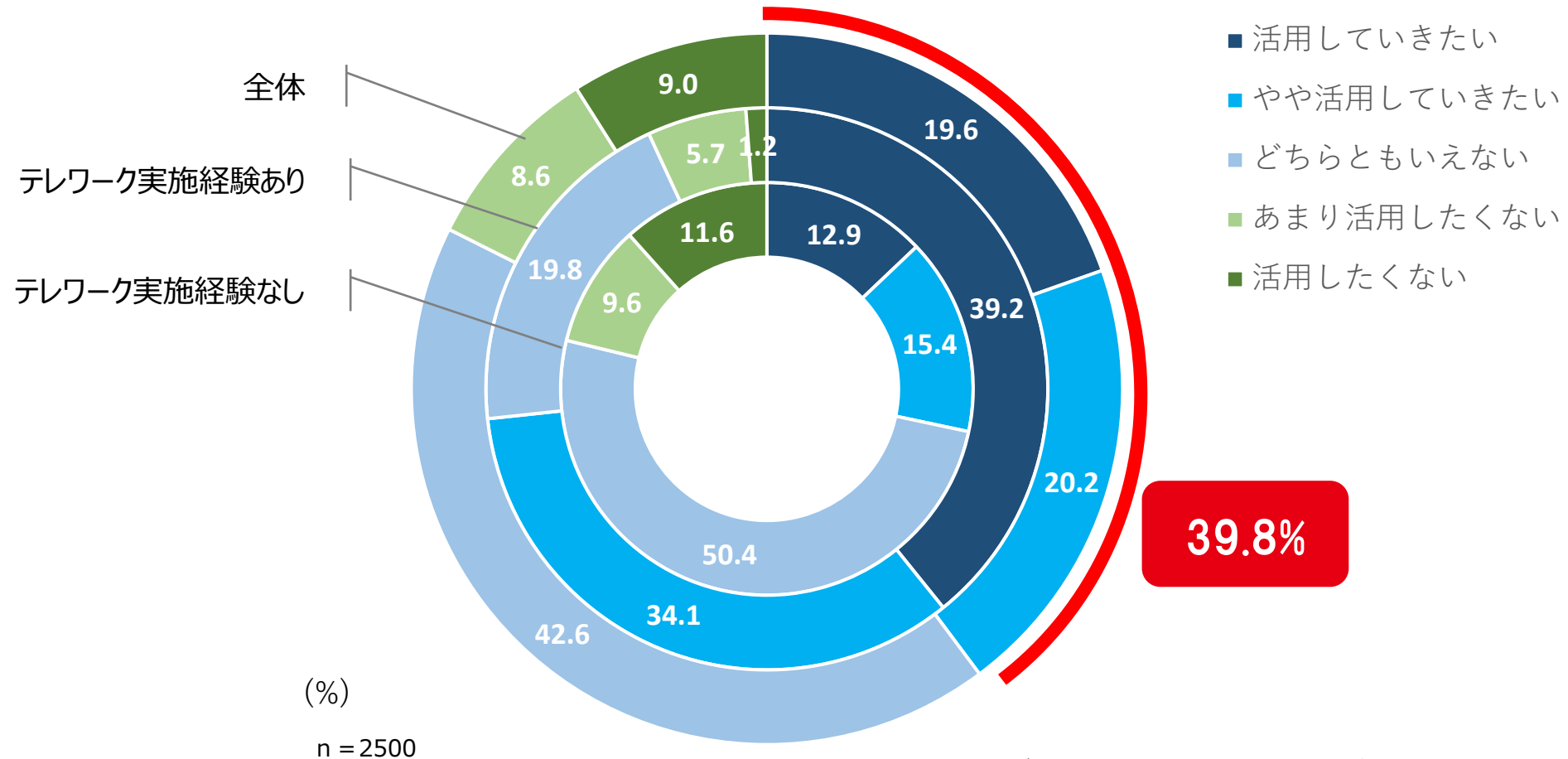
注2：図中の線は、年ごとのプロットの近似線

出所：リクルートワークス研究所HP「コロナショックによるレジリエンス格差拡大の兆候」山本勲教授
玄田有史・萩原牧子[編]『仕事から見た「2020年」-結局働き方はかわらなかったのか？』（2022）

■ 一方、リモートワークの実施経験に関わらず働く個人の多くが継続を望む

- 全体では約40%がリモートワークの継続を望んでいる。特に、リモートワーク実施者では70%以上が継続意向を持つ。
非実施者でも3人に1人（28.3%）が活用を希望している

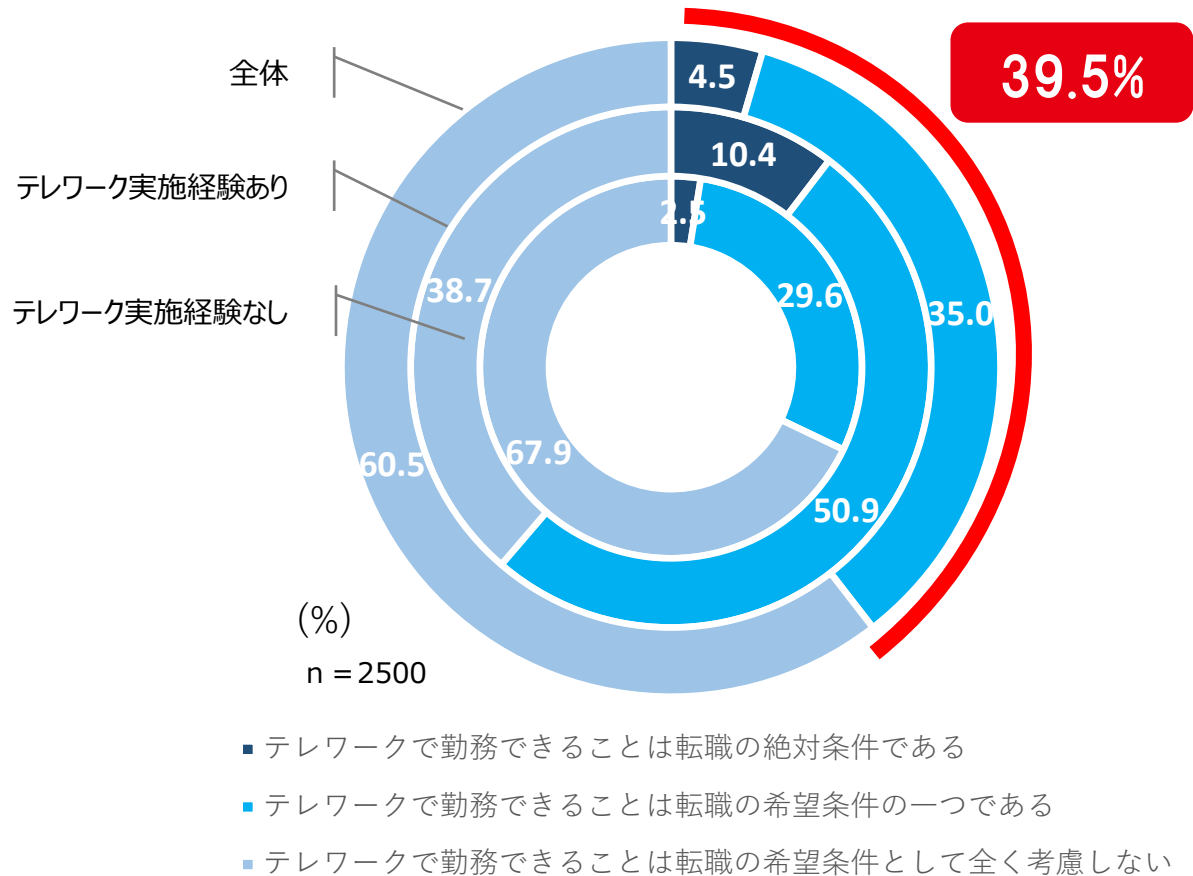
○今後のテレワークの活用意向



■ 転職時にリモートワーク環境を企業選びの条件とする求職者も多い

- 全体の約40%、リモートワーク実施者の約60%がリモート環境を重視して企業選びをしている。非実施者でも3人に1人がリモート環境を希望。有期パート社員や派遣社員においても強い希望が見られる

○ 転職時のテレワーク希望



雇用形態	絶対条件	希望条件	希望計
無期・無限定	9.0%	41.3%	50.3%
有期・契約	5.5%	34.3%	39.8%
有期・派遣	4.5%	34.0%	38.5%
有期・パート	3.0%	30.5%	33.5%

■急速な雇用回復と労働力の減少を背景に柔軟な働き方への期待は高まっていく

- テレワーク求人がコロナ以前に対して23倍と急拡大。応募数も7倍に高まる。リモートワークをはじめとする働き方の柔軟性を高めた企業が、人材の獲得において優位なポジションを築いていく
- 特に、高度な企画・専門職は柔軟な働き方を志向する傾向にあり、企業選びの条件となりやすい

○「リクナビネクスト」から見る、テレワークの求職／求人動向



※2020年2月を1とした場合の増加傾向

出典：リクルート『リクナビNEXT求人情数・応募データより』

■ 欧州では働く場所や時間の選択を働き手の権利として認める動き

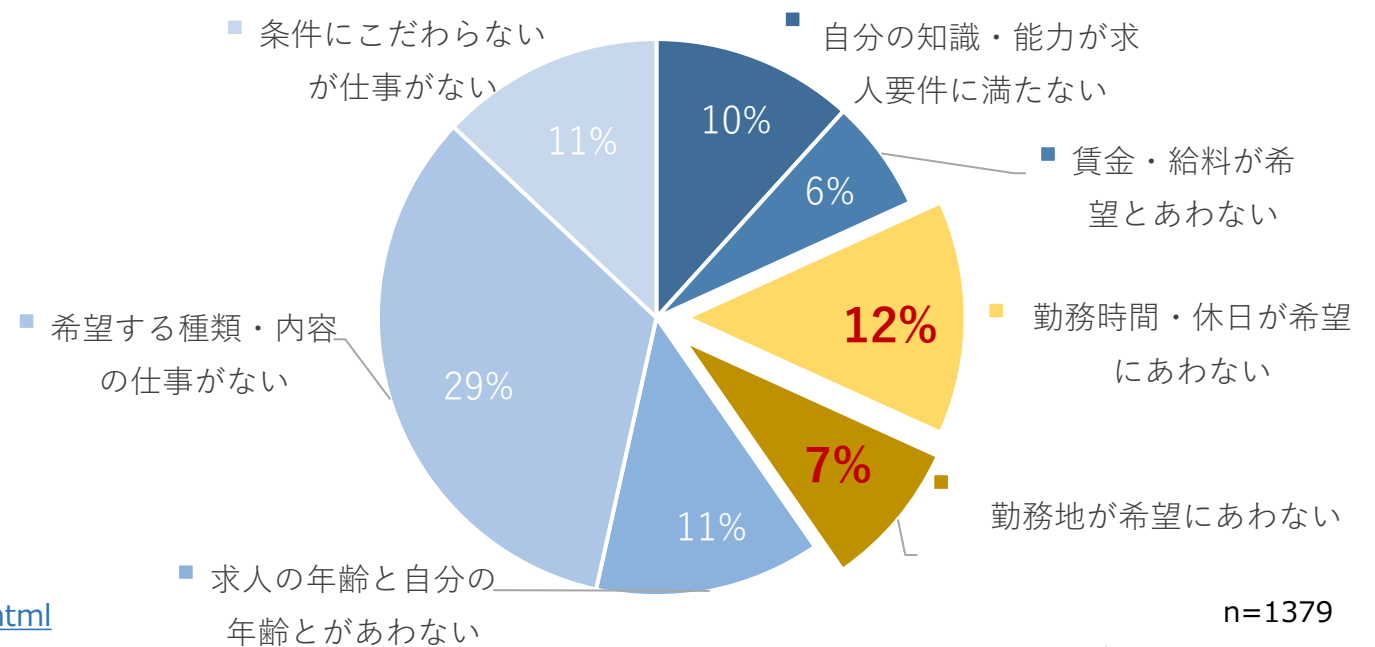
● 欧州ではリモートワークについて、つながらない権利と共に「在宅勤務権」の法制化が検討されている

国	キーワード	内容
オランダ	柔軟な働き方を保証する権利	「フレキシブルワーク法（Wet op flexibelwerken）」。2016年1月に法施行。従業員は雇用主に対して労働時間の増減を要求したり、自宅を含む勤務地の変更ができる権利がある。対象となるのは、従業員が10名以上の企業。
フィンランド	柔軟な働き方を保証する権利	従来からある「労働時間法（Työaikalaki；Working Hours Act）」（1996年に制定）を、勤務時間と場所の柔軟性を高めるために変更が加えられた。2020年1月に法施行。 新法によって、労働時間の半分以上を自宅を含む好きな場所で働くことができる。在宅勤務も対象となる。その他、「労働時間バンクシステム」が導入され、従業員は休暇日と引き換えに追加で労働ができる。
ドイツ	在宅勤務権	2020年10月にハイル労働・社会相が、労働者に最低年24日の在宅勤務権を認めることを提案した。 産業団体からは、反対意見が出され議論となっている。
英国	柔軟な働き方を保証する権利	「The Flexible Working Regulations 2014」。2003年に施行。「柔軟な働き方を雇用主に申請できる権利」を保証した。同法は、当初障がいを持つ子どもの親が対象であったが、徐々に対象者が拡大され、2014年には26週以上、雇用されている労働者が対象となった。また、在宅勤務（Tele/home-working）も同法の対象となっている。
スペイン	柔軟な働き方を保証する権利 つながらない権利	同国において初めてとなる在宅勤務に関する法令であるテレワーク法（Royal Decree-Law28 / 2020）が2020年9月22日に可決された。従業員の週勤務時間の30%を超える場合に適用される。雇用者と従業員は労働条件を示した契約書面を取り交わす必要がある。例えば設備、経費、労働時間、リモートワークとそれ以外の時間配分や場所等。雇用主は、従業員の作業環境を整備する必要がある。在宅勤務者に勤務時間外にデジタル接続を切断する権利がある（デジタル切断権、組織法3/2018第88条による）。
フランス	つながらない権利	労働法（Code du travail）第L2242-17条。従業員が勤務時間外に電子メール等に返信しなくてよい権利（right to disconnect）が保証されている。2016年8月に法制度化された。従業員が50名以上の企業が対象。
イタリア	つながらない権利	法律第81/2017号の第19条。「自営業者を保護し、ICTベースのモバイル作業を規制するための新しい規則（2017年8月2日）。自営業者が会社のデバイスから切断する権利を保証した。対象となるのは、専門家（弁護士等）やクライアントと雇用契約を結ぶ自営業者。同法律には、「スマートワーキング」（lavoro agile）には事前設定された労働時間とスペースがないと定義している。
スペイン、ベルギー	つながらない権利	同国においても法制度化済みである。

■「出勤を前提としない」フルリモート型雇用が人材の獲得と活躍機会を広げていく

- コロナ禍初期より、地方スタートアップやベンチャー企業で他県に住む技術者の「リモート社員」採用が広がる
- ヤフーは時間と場所に捉われないリモートワーク制度「どこでもオフィス」を導入*¹、カルビーは「Calbee New Workstyle」*²を発表。大手企業の各社で場所や回数制限の廃止・緩和が進む
- 世界ではフルリモート企業が多く出現。米国GitLab(ギットラブ) は67カ国1250人、Zapier (ザピア) は28ヶ国300人の社員を雇用し、高い業績を上げている。*³遠隔でのチームづくりやマネジメントのノウハウを蓄積した企業が、世界中から多様で優秀な人材を獲得できる
- 加えて、「出勤を前提としない」リモート型雇用は、育児、介護、疾病治療を抱える非就業者に対して、コロナ禍以前とは異なるレベルの労働参加を促す契機となる

○非就業理由（単一回答）



*¹ <https://about.yahoo.co.jp/pr/release/2022/01/12a/>

*² <https://www.calbee.co.jp/newsrelease/200625b.php>

*³ リクルートワークス研究所『リモートマネジメントプロジェクト』
<https://www.works-i.com/project/remote/case/detail001.html>

■フルリモートワークによる就業機会の変化

- リクルートスタッフィングでは、居住地に左右されない就業機会の創出に向けた「在宅ワーク」派遣サービスを立上げ、企業とスタッフから好評を得た
- さらに、通常の派遣においても約10%が完全在宅、約50%がテレワーク活用による就労が実現している

サービス内容

- ・原則として在宅で派遣就業（リモートワーク）
- ・月に1回程度、派遣先のオフィスに出社
- ・東名阪（首都圏・関西圏・東海圏）の中から仕事が自由に選べる

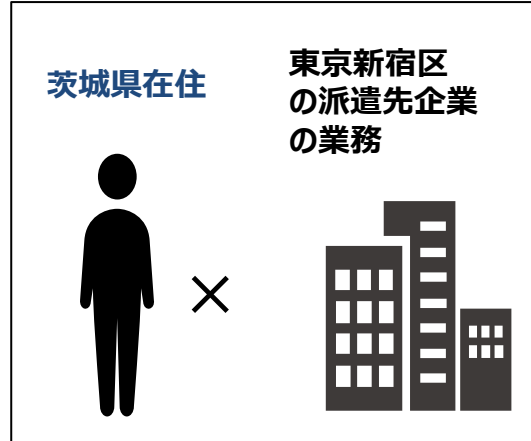
■ケース1

通勤可能だが在宅希望のスタッフ



■ケース2

居住エリア内だがオフィスが遠い



■ケース3

居住エリアが遠く通勤が難しい

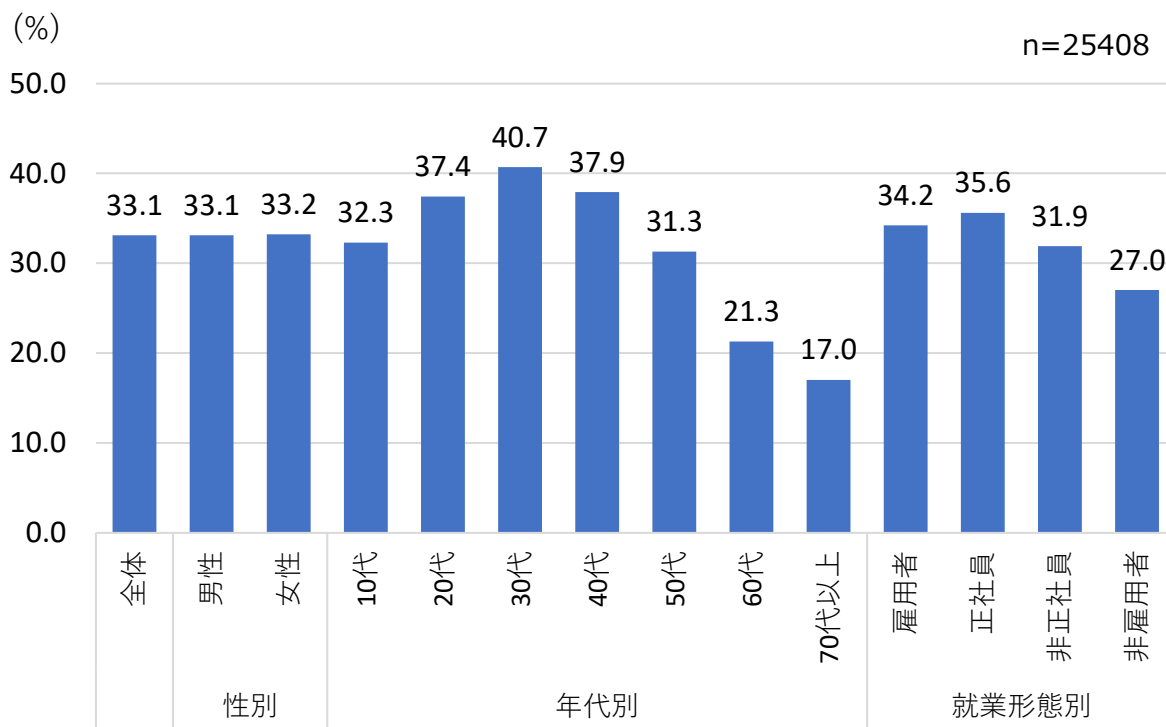


<https://www.r-staffing.co.jp/corporate/news/2020/090102.html>

■ コロナ禍をきっかけとした副業・兼業の拡大

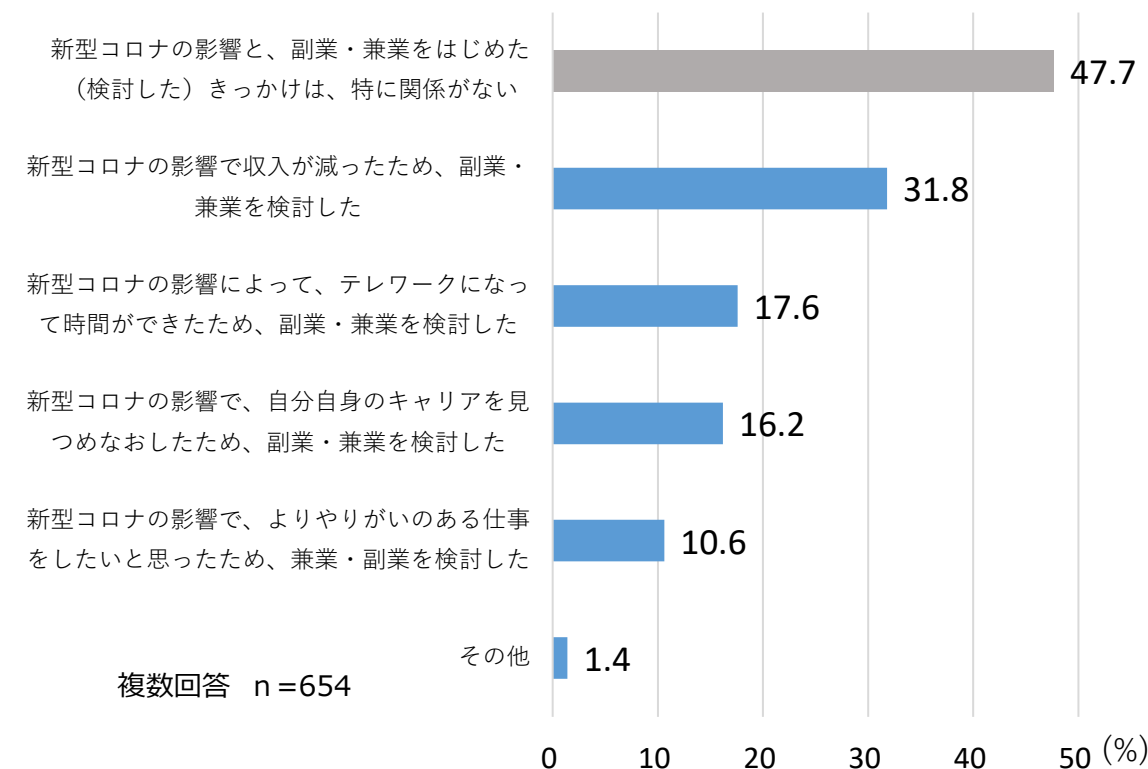
- 雇用形態に関わらず、3人に1人の就労者が「副業・兼業をしてみたい」と考えている。リモートワークの広がりや改正高年齢者雇用安定法の施行を背景に、その期待は高まる傾向にある

○副業意向「今後はしたい」



出典：リクルートワークス研究所『全国就業実態パネル調査』（2020年）

○兼業・副業を実施したきっかけ【兼業・副業実施中＋経験あり／再開予定】

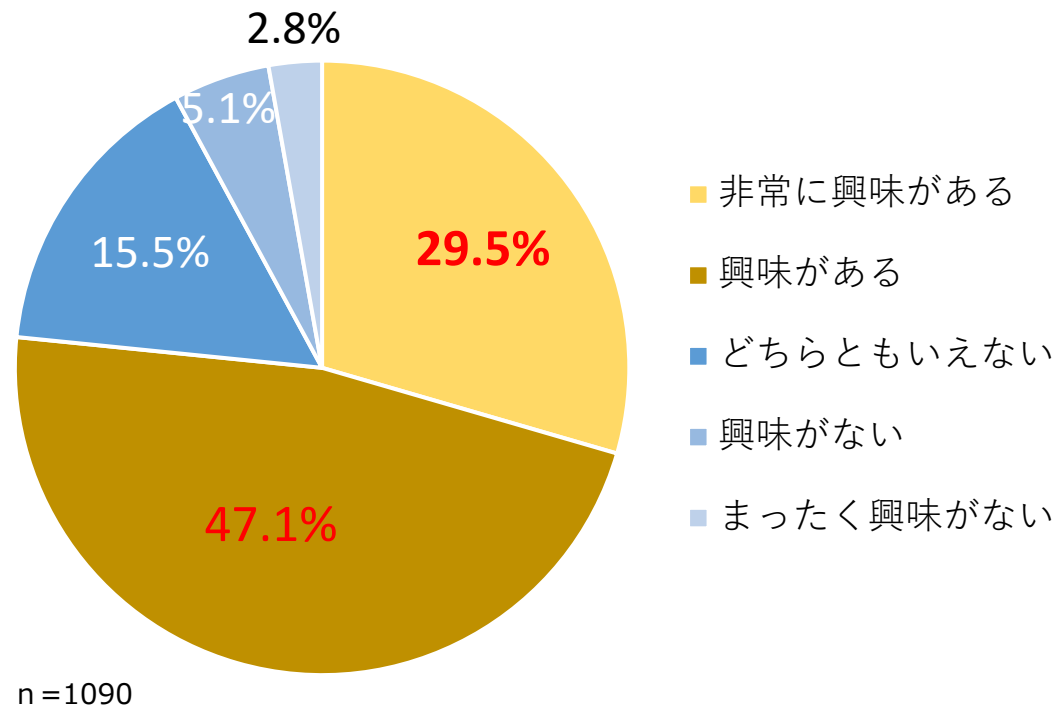


出典：リクルート『副業・兼業に関する動向調査』（2020年）

■ 首都圏と地方をまたぐ副業・兼業の可能性

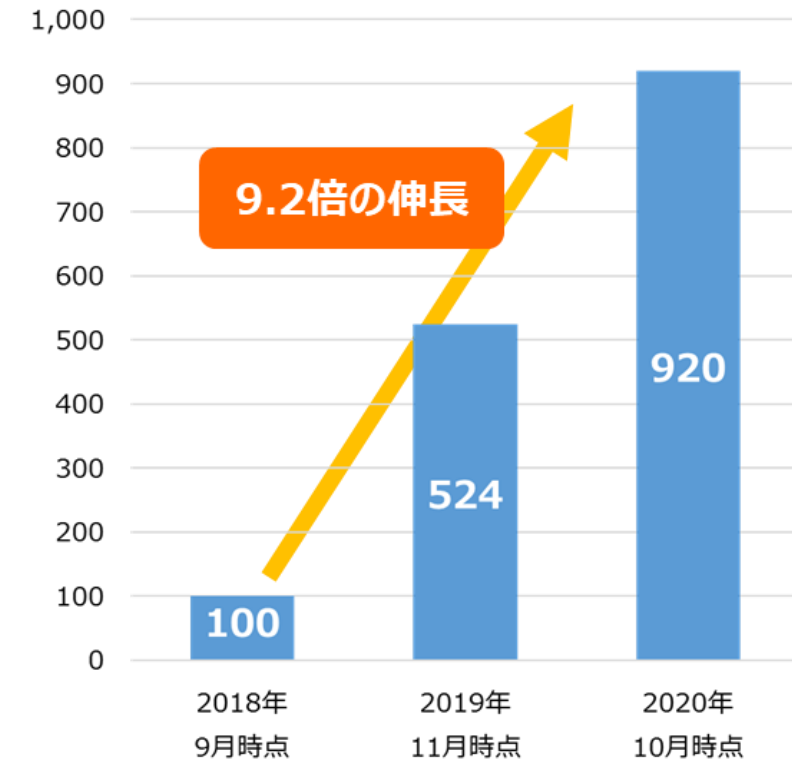
- 特に、リモートワークの特徴を活かした、場所にとらわれない「ふるさと副業」への関心は高い。出身地域に限定されることなく、地域とのゆるやかな関係や地方創生などのテーマへの関心が検討の理由となっている

○ふるさと副業への興味 [兼業・副業実施中 + 今後実施意向あり]



出典：リクルート『副業・兼業に関する動向調査』（2020年）

○ふるさと副業イベントへの参加希望者推移



出典：リクルートキャリアまとめ『サンカク ふるさと副業イベント』への参加希望者数推移（2020年）

■ 地方とのマッチングプラットフォームが立ち上がる



出典：パーソルインベーション「Loino」HP

- ・株式会社みらいワークスにて、プロフェッショナル人材に特化したビジネスマッチング及び転職支援プラットフォームの立上げ
- ・プロフェッショナル人材がライフステージに応じて「独立・起業・副業・転職」といった、働き方を自由に選択できる社会創りを目指す
- ・2017年12月に東証マザーズに上場。登録プロフェッショナル26,000名、クライアント：1,400社（グループ総計）

- ・パーソルインベーション株式会社にて、地方特化型の副業マッチングプラットフォームがスタート
- ・副業を前提とする案件を収集。また、単発の案件ではなく、3か月～1年程度の中長期で経営課題に向き合う案件を多く取り扱う
- ・2023年3月までに累計2,000件の副業案件の獲得を目指す

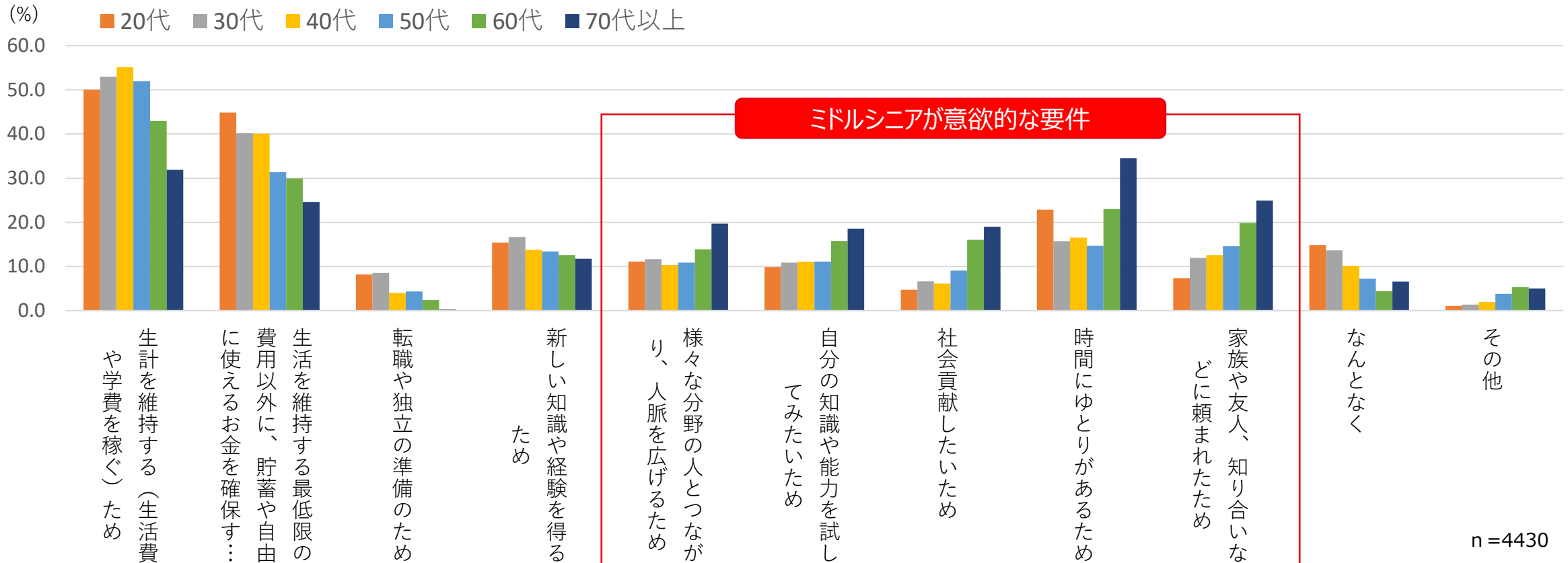


出典：みらいワークス「Skill Shift」HP

■ ふるさと副業はミドルシニアとの相性がよい

- 経済的な理由が減少し、新たな人脈の獲得や社会貢献、友人・知人とのつながりが目的となるなど、ミドルシニアの重視要件は地方副業との相性がよい
- 50代以上のミドルシニア転職においてはトライアル雇用の有効性が指摘されており、ミドルシニア流動化の効果的なステップとなる可能性がある

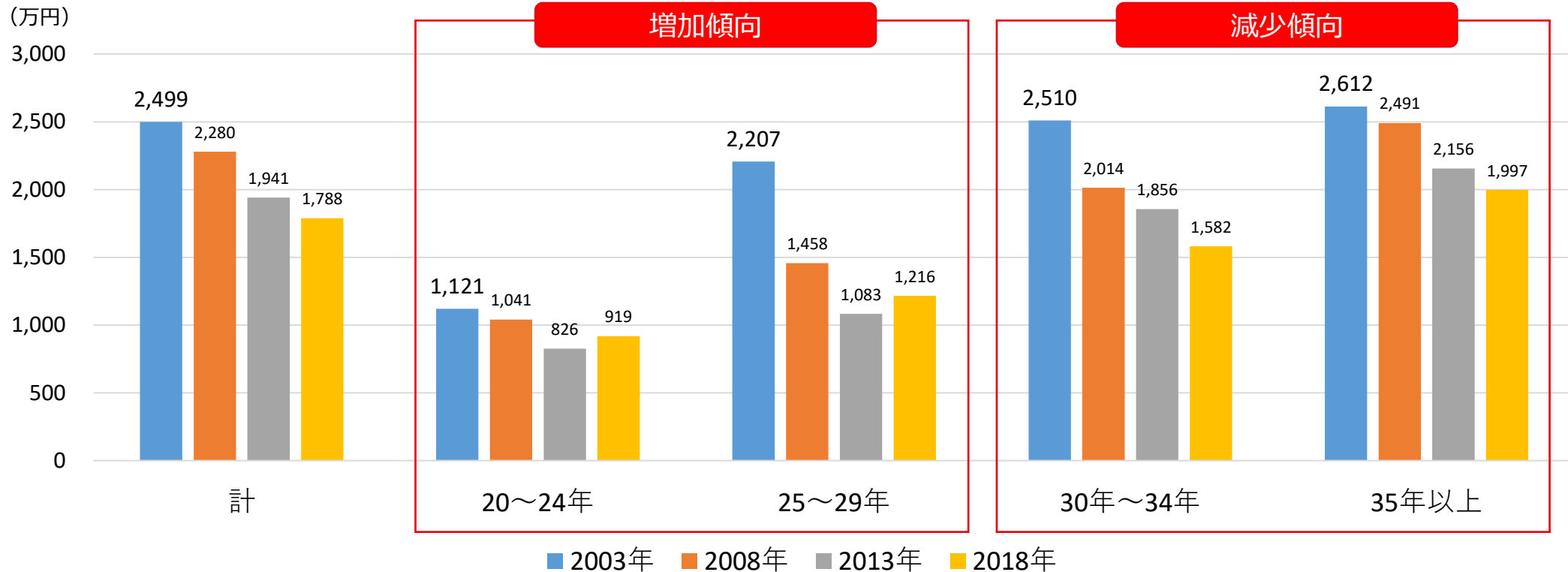
○年代別×副業実施目的



■ 企業も早期の社外キャリア転身を支援する傾向が強まっている

- 厚生労働省「就労条件総合調査」によれば、退職金の額が全体として低下している中で勤続年数が25～29年の労働者の退職金額が増加するなど、長期インセンティブとしての退職金の意味合いは薄れている

○大卒者の平均退職金額



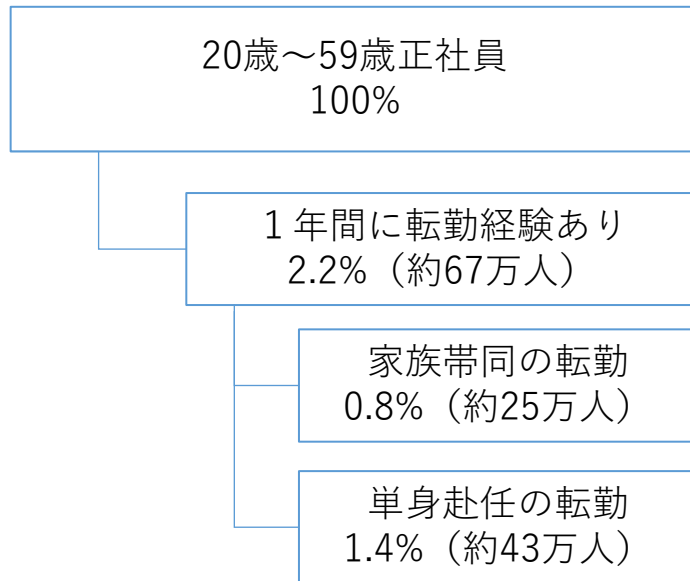
注1：大学・大学院卒の退職給付額を表している。「退職給付額」は、退職一時金制度のみの場合は退職一時金額、退職年金制度のみの場合は年金現価額、退職一時金制度と退職年金制度併用の場合は退職一時金額と年金現価額の計である。

注2：調査対象企業は、2008年以降、「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」から「常用労働者が30人以上の民間企業」に変更されている。

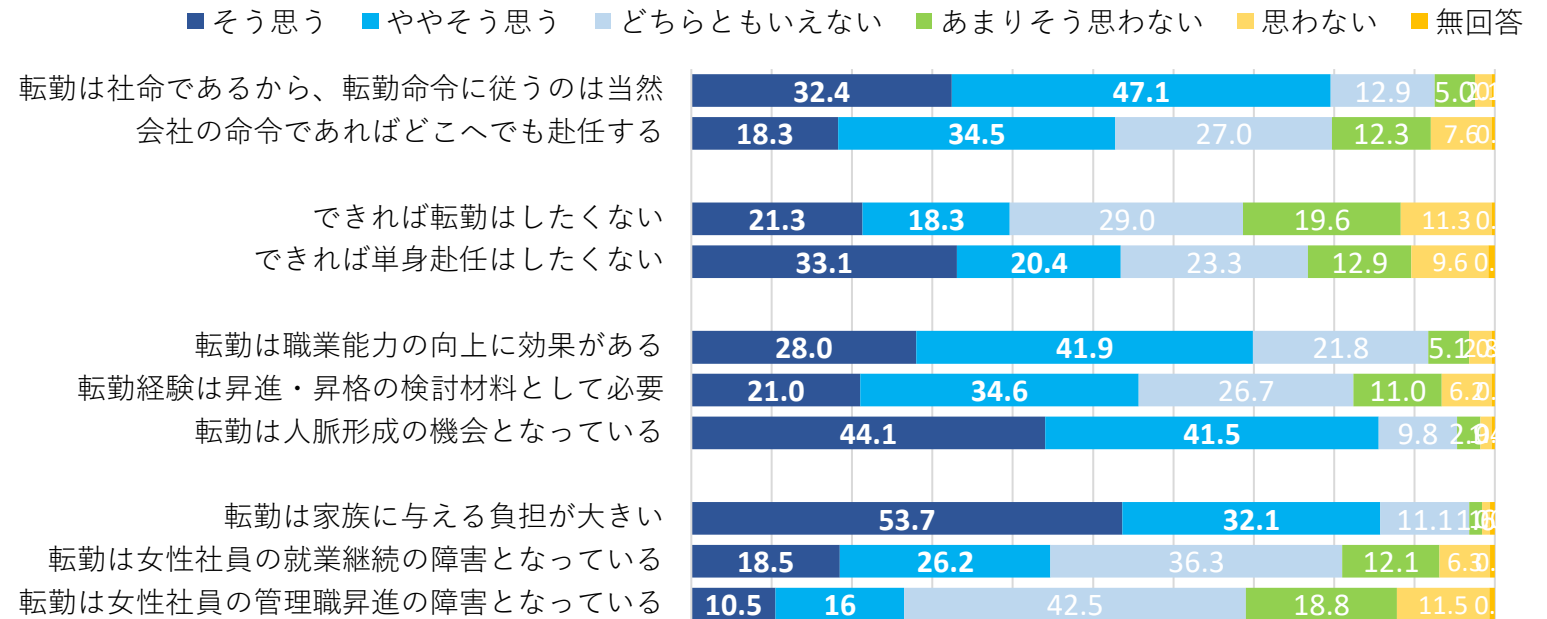
■ 転勤のない働き方へのシフト

- 日本固有の制度である転勤慣行は、出産・育児や住宅購入の障害となっていたものの、雇用を維持するために必要な人事権として許容されてきた
- 多くの雇用者が転勤命令に従うのは当たり前としつつも、単身赴任については半数以上が否定的。特に家族への負担が大きく、女性活躍の障害になっているという意見が多い
- 転勤は働き方改革の取り残された課題で、リモートワークの普及により転居を伴う転勤のあり方を見直していく必要がある

○1年間に転勤を経験した割合と人口推計規模



○現在の会社における転勤に対する認識



出典：リクルートワークス研究所『全国就業実態パネル調査』（2019年）

n=5827 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■リモートワーク導入の進む情報産業、金融・保険業、製造業で転勤抑制の流れ

- (取組 1) NTTグループではリモートワーク勤務を前提とした転勤・単身赴任の廃止方針を発表*1、テレワークや出張を効果的に組合わせて業務を推進する。
その他、ブリヂストン、富士通、カルビーなどもジョブ型人事制度の導入に合わせて単身赴任の解消に動いている
- (取組 2) 損保ジャパン*2、東京海上日動*3、明治安田生命*4、などの金融機関は、地方に住みながら本社部門に所属できる遠隔勤務制度を導入。
地方出身者に多様な本社業務を通じたキャリア形成を促し、希望する業務で能力を発揮しやすい環境を整える
- (取組 3) 2019年に社命による転勤を廃止したAIG損害保険*5では新卒応募が10倍となり、転勤のない働き方に魅力を感じる入社希望者が増えている。全国400か所の拠点を11のエリアに区分し、リモートワークを活用した柔軟な勤務スタイルを実現しようとしている

*1 <https://group.ntt.jp/newsrelease/2021/09/28/pdf/210928ba.pdf>

*2 https://www.sompo-japan.co.jp/-/media/SJNK/files/news/2021/20211021_1.pdf?la=ja-JP

*3 https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/210817_01.pdf

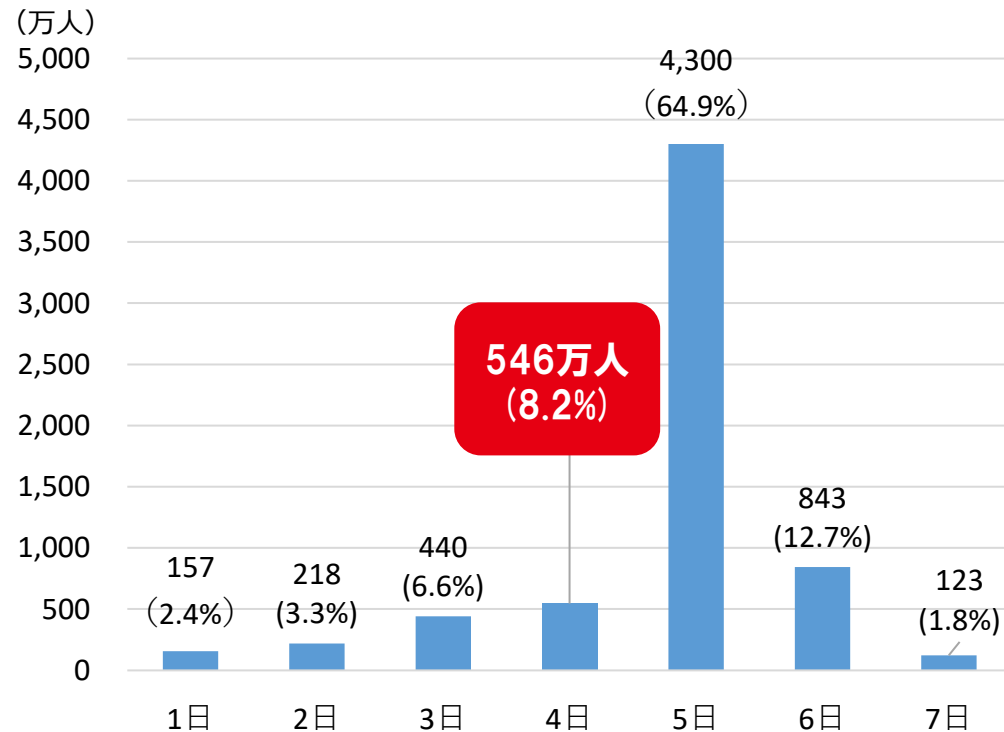
*4 https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/disclosure/data/status-2021/index.html

*5 Works157号『介護と人事』

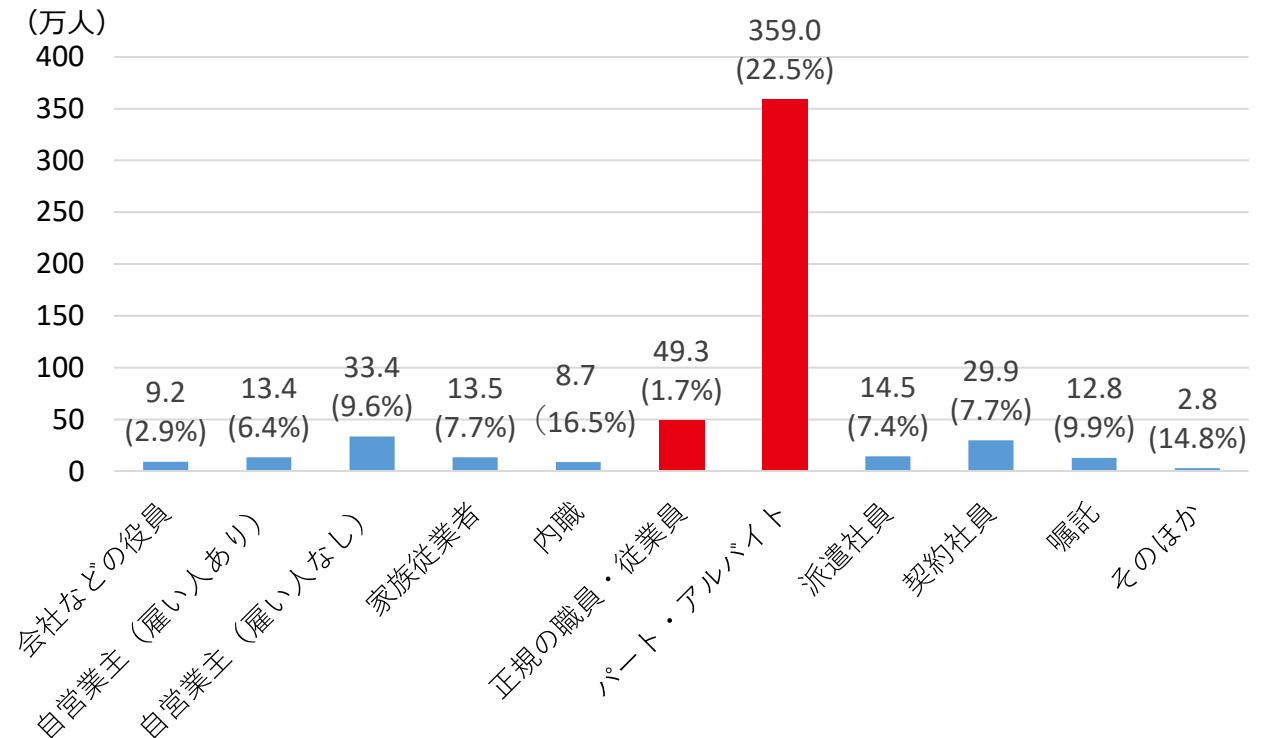
■さらに、週休2日にとらわれない柔軟な就業スタイルが生まれる兆し

- 仕事の密度と効率を高めることで個人がさらに柔軟な就業スタイルをデザインすることができる
- 働き方改革において検討されたワークシェアリングに加えて、日短のバリエーションを増やすことによって生産性が高まり、ワークライフバランスを高めていける可能性がある

○週勤務日数の分布



○週4日勤務者の人数（就業形態・雇用形態別）



■ 欧米ではコロナ禍をきっかけとした週4日勤務の試行が進む

○欧米各国での取り組み例

国名	取り組み
デンマーク	- デンマークのオシェーレト市では、地方自治体が導入するさまざまなイニシアティブの一つとして、2019年より2021年までの3年間、週4日勤務制のトライアルを実施 - オフィスは金曜日に閉鎖されるが、職員は他の曜日に、早め、あるいは遅い時間に勤務
ベルギー	- ベルギー労働総同盟（FGTB-ABVV）の提案を受け、2020年から2022年までサン＝ジョスの自治体で週4日勤務制のトライアルを実施 55歳以上のシニアを中心とした市役所職員のトライアルにより若年の雇用を創出 2022年2月には、従業員の要望と雇用主の同意があれば、給与の減額なしで週4日勤務制が可能となる労働法案を政府が発表
スペイン	2021年より3年間で5000万ユーロのパイロットプログラムを企画、一年遅れの2022年よりスタート予定 - 従業員規模6～200人の企業200～400社が参加予定。従業員は現行の給与を据え置きで、週労働時間を32時間（または週4日）に短縮 - 対象業界は、コンサルティング、法律、アドボカシー、プログラミング、建築、テレマーケティング、さらに、ホスピタリティ業界を想定
米国	- 複数の州（ユタ州、コロラド州、テキサス州など）でパイロットプログラムを実施 - コロラド州ボルダー郡では、パンデミック対策の一つとして、2021年に週4日勤務制のトライアルを開始。月曜から木曜日の開庁時間を延長し、金曜日を閉庁 - トライアル結果を踏まえて、一部の部門に週4日勤務制を正式導入 - ユタ州では期待された効果が上がらず、利用者の満足度が低下したことからプログラムを終了
カナダ	- パンデミック中の勤務体制変更をきっかけに、ノバスコシア州、オンタリオ州、それぞれの一部地区で2020年に週4日勤務制のトライアルを実施 - ノバスコシア州ガイスバラでは、公務員の週労働時間を変更せずに9か月間の週4日勤務制を導入。職員の半数が月曜から木曜日勤務、残り半数が火曜日から金曜日の勤務に分けて交代勤務とした - 大学研究者とともに、サービス利用拡大、職員の採用やリテンションへの影響、仕事の効率性と生産性の観点から検証を進める

■ 日本においても多様なタイプの週休3日制が試行されはじめている

○週休3日制導入の4タイプ

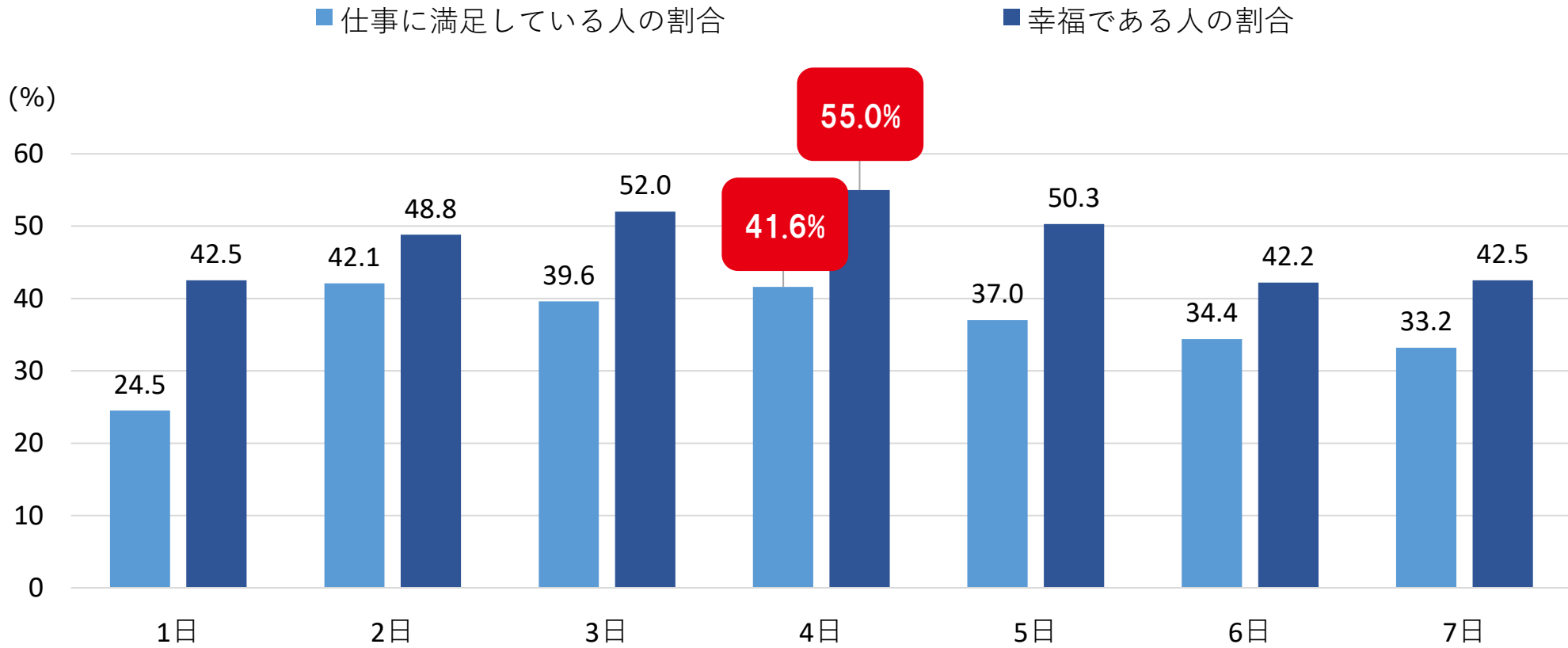
	A 圧縮労働型	B 労働日数／時間・報酬削減型	C 労働日数／時間削減・報酬維持型	D フレキシブル労働型
労働日数／週	5日 → 4日（減少）	5日 → 4日（減少）	5日 → 4日（減少）	5日 → 4・3・2・1日
労働時間／週	変わらない	減少	減少	月または年単位で変わらない
勤務形態	休日を1日増やした分、1日の労働時間を増やす 例) 1日10時間×週4日勤務 = 週40時間	1日の労働時間は変わらない 例) 1日8時間×週4日勤務 = 週32時間	1日の労働時間は変わらない 例) 1日8時間×週4日勤務 = 週32時間	1日の労働時間は変わらない または1日の労働時間は変わる
休暇（曜日）	選択制または固定制	選択制または固定制	選択制または固定制	選択制
給与額	変わらない	減少 労働時間に合わせて給与削減	変わらない 但し、業績により変動する場合あり	変わらない
副業	認めるまたは認めない	認める企業が多い	認めるまたは認めない	認めるまたは認めない
導入企業	ファーストリテイリング、佐川急便	IBM、銀行など金融業界（週休3～4日）	欧州企業、マイクロソフト	日立、リクルート
特徴	1日あたりの労働時間が長くなるため、時間・健康管理が必要	育児・介護・学習支援。一方、人件費抑制目的の企業もあり	代替人材など、企業のコスト負担が発生することもあり。トライアル中の企業もあり	月または年単位でのマネジメントが必要

出典：リクルートワークス研究所 『「週休3日」で働く-世界各国に広がる週4日勤務制・トライアル事例』（2022年）

■ 週4日勤務者は仕事の満足や幸福度が高い

- 1日あたりの労働時間を長くして勤務を週4日に削減するなど、個人が柔軟に勤務スタイルをデザインすることで満足や幸福の実感を得られる可能性がある

○正規雇用者の仕事満足度と幸福度（週労働日数別）



注：数値はいずれも季節調整値。労働力調査（詳細集計）による集計であるため、労働力調査（基本集計）による集計とは数値は一致しない

出典：総務省『労働力調査（詳細集計）』より作成

- コロナショックによる働き方の変化は偏在的で、二重の格差「所得・安定」から「柔軟」を加えた「三重の格差」に
- 就業者の柔軟な働き方への期待は高く、「出勤を前提としない」働き方は新たな人材の獲得と活躍機会の提供につながる
- リモートワークが定着した企業では、社員の成長と働きがい高める複合的な施策導入の可能性がひらかれていく

**Recruit
Works
Institute**