

第295回 NRIメディアフォーラム

## アフターコロナの働き方改革と女性活躍推進に向けて ～在宅勤務経験者とマネジャーの意識の変化からの展望～

---

上級コンサルタント 武田 佳奈

株式会社野村総合研究所

未来創発センター

2020年9月8日

**NRI**

*Share the Next Values!*



1. 新型コロナウイルス感染拡大を機に急増した「在宅勤務」について、今後企業はどう捉えるべきか

2. リモートワークを活用した新しい働き方の定着が、女性の活躍を促進させる本当の理由

1. 新型コロナウイルス感染拡大を機に急増した「在宅勤務」について、今後企業はどう捉えるべきか

2. リモートワークを活用した新しい働き方の定着が、女性の活躍を促進させる本当の理由

## 「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」の実施概要

### 調査概要

- 調査名 : 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査
- 実施時期 : 2020年5月19日～2020年5月21日
- 調査対象 : 全国に居住し、従業員規模500人以上の企業で正社員として働く20～59歳の男女で、在宅勤務を行っている人 5,140人
- 調査方法 : インターネット調査

## 「新型コロナウイルス感染症拡大と働き方・暮らし方に関する調査」の実施概要

調査概要	【事前調査】	【本調査】
■ 調査名	・ 在宅勤務活用による働き方・暮らし方の 変化に関する調査（事前調査）	・ 在宅勤務活用による働き方・暮らし方の 変化に関する調査（本調査）
■ 実施時期	： 2020年7月30日～2020年8月5日	： 2020年7月30日～2020年8月3日
■ 調査対象	： 全国に居住し、従業員規模300人以上の 企業で正社員（フィールドワーカーを除く） として働く20～59歳の男女 25,991人  ※うち、従業員規模500人以上の企業で働く人 14,768人	： 事前調査の対象者のうち、 在宅勤務を行っている人 3,708人  ※うち、従業員規模500人以上の企業で働く人 3,289人
■ 調査方法	： インターネット調査	： インターネット調査

### 【本資料の読み方について】

- 本資料に掲載する構成比は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある
- 従業員500人以上の企業に勤める在宅勤務者の集計値の場合「在宅勤務者※」、従業員300人以上の企業に勤める在宅勤務者の集計値の場合「在宅勤務者※※」と記載

# 1) 新型コロナウイルス感染拡大下での在宅勤務活用の実態と変化

---

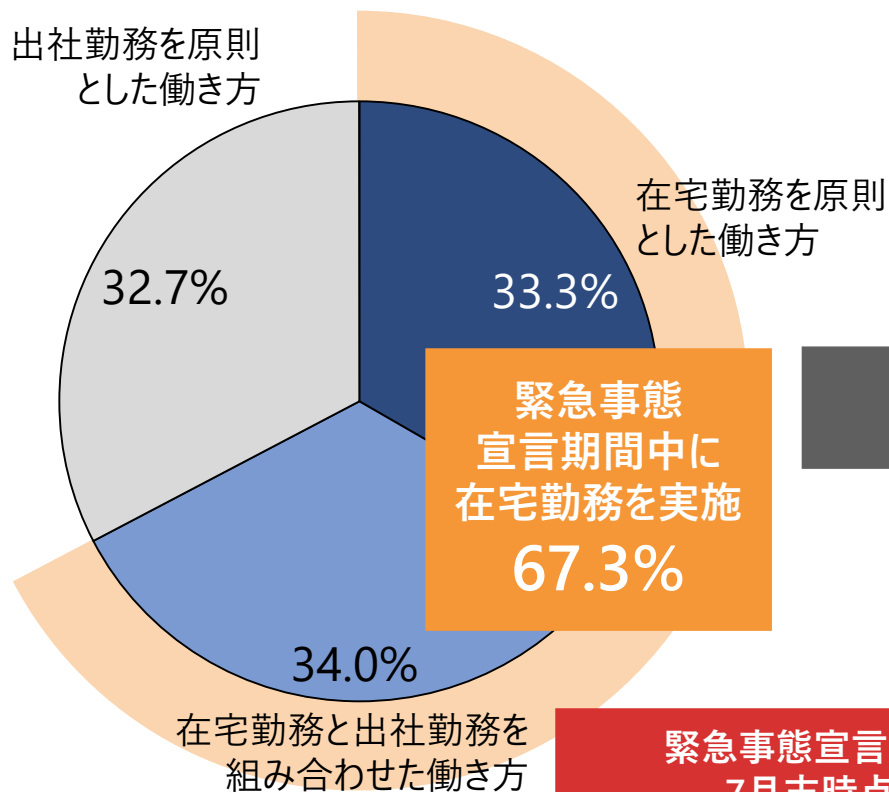
# 1) 新型コロナウイルス感染拡大下での在宅勤務活用の実態と変化

## 緊急事態宣言期間中で約7割、7月末時点で約5割が在宅勤務を活用

## 緊急事態宣言期間中に在宅勤務した人の7割が、7月末時点でも在宅勤務を継続

### 図1 緊急事態宣言期間中の働き方

【従業員500人以上の企業に勤める正社員（注）】



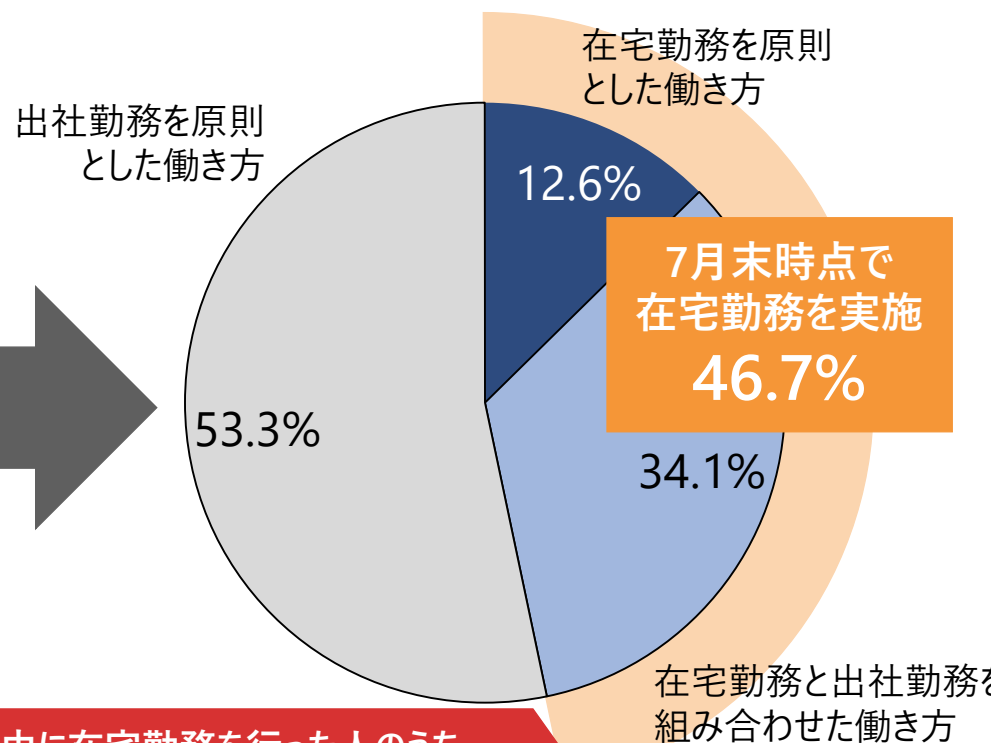
N=14,768

(注) フィールドワーカーを除く

(出所) NRI「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査（事前調査）」（2020年7月）

### 図2 7月末時点の働き方

【従業員500人以上の企業に勤める正社員（注）】



N=14,768

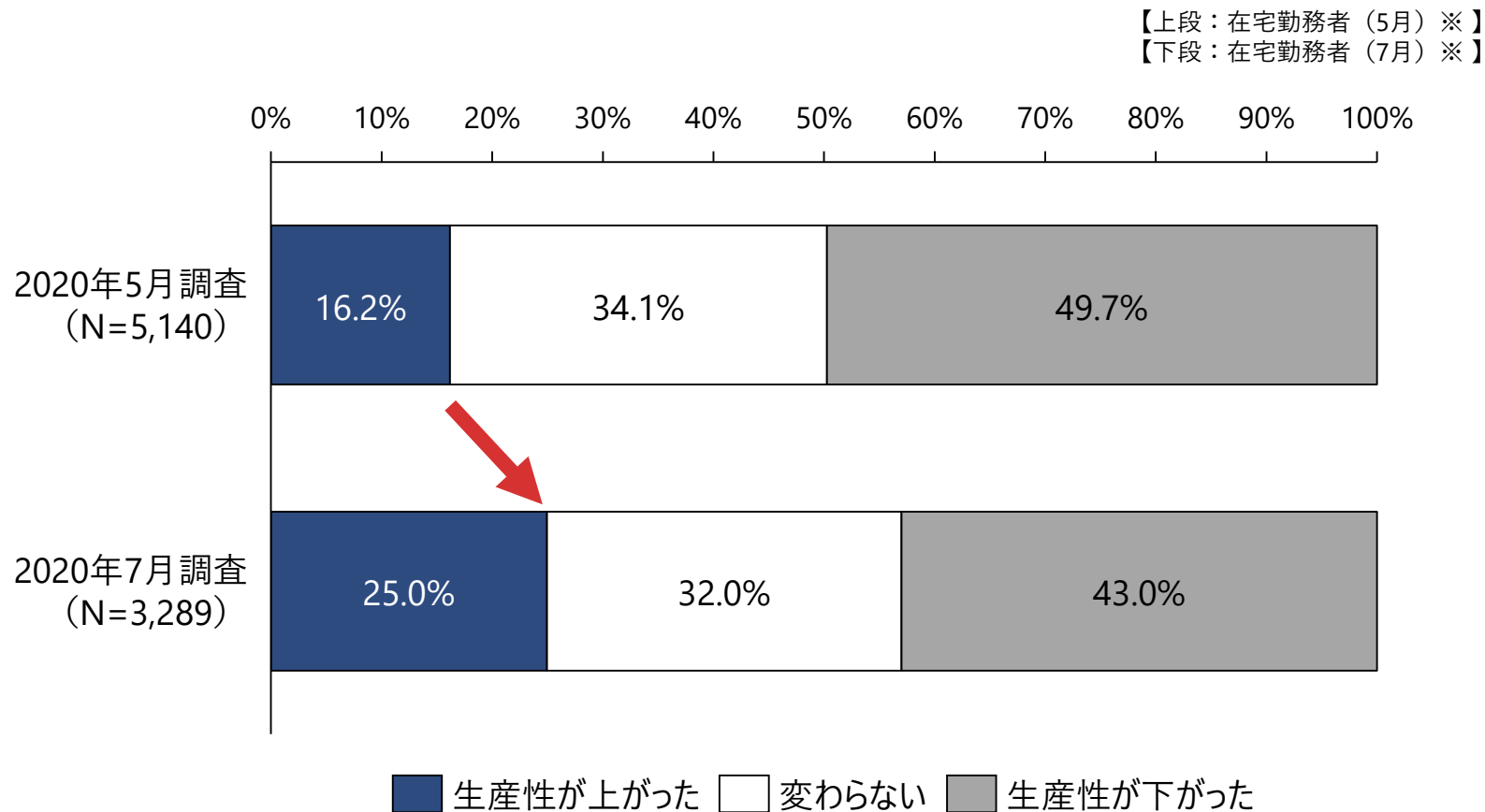
緊急事態宣言期間中に在宅勤務を行った人のうち  
7月末時点でも在宅勤務を継続している人

68.1%

## 1) 新型コロナウイルス感染拡大下での在宅勤務活用の実態と変化

全体では「在宅勤務によって生産性が下がった」と感じている人が4～5割と多いものの、7月末時点で「在宅勤務で生産性が上がった」と感じている人は5月末時点と比べて1割増加

図3 在宅勤務を活用した働き方をすることによる仕事の生産性評価（調査時期別）



(出所) 上段：NRI「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」（2020年5月）

下段：NRI「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査（本調査）」（2020年7月）



## 1) 新型コロナウイルス感染拡大下での在宅勤務活用の実態と変化

# 在宅勤務推進派の研究者でさえ、「コロナ下における在宅勤務で高い生産性を期待することは難しい」と指摘

- 在宅勤務で従業員の生産性が上昇したことを示す研究結果を発表したことで広く知られている Nicholas Bloom 教授（スタンフォード大学）は、「コロナ下における在宅勤務で平常期のような高い生産性を期待することは難しい」と指摘
- 同教授は、コロナ下での在宅勤務が生産性上昇を妨げる要因として、下記の4つを挙げている

① 子どもの世話をしながらの就労

② 適切な執務環境の確保が困難

③ プライバシーの確保が困難

④ 働き方に選択の余地がない

(出所) Nicholas Bloom「The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19」(Stanford University News、2020年3月30日)

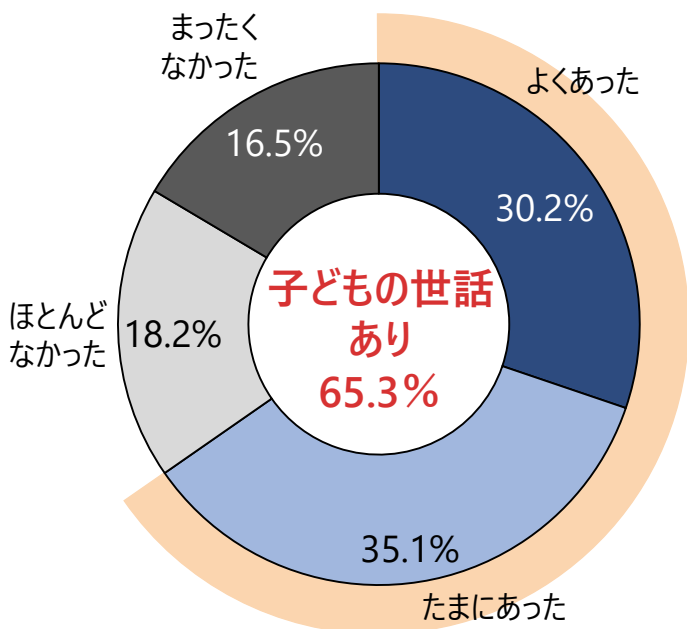
(該当部分をNRIで翻訳)

## 1) 新型コロナウイルス感染拡大下での在宅勤務活用の実態と変化

# 我が国でも、Bloom教授が指摘する要因が、在宅勤務による生産性低下を引き起こしていた可能性が高い

図4 感染拡大以降の在宅勤務中、子どもの世話をしながら仕事をした経験

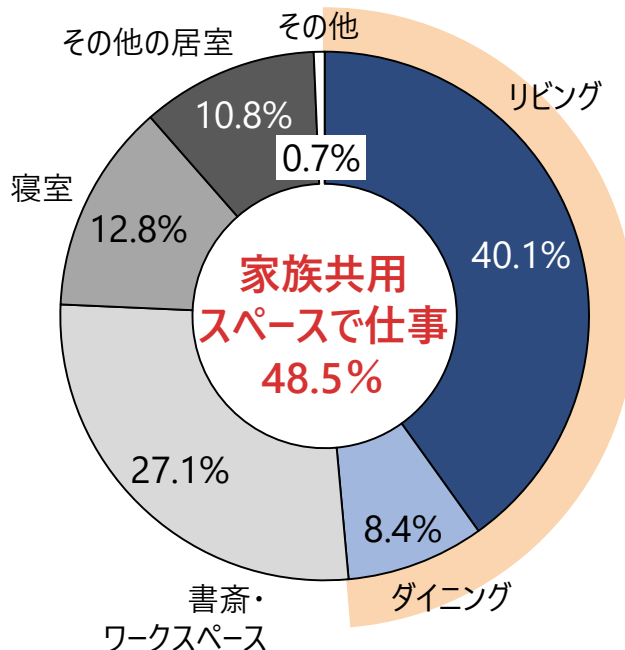
【小学生以下の子と同居している在宅勤務者（5月）※】



N=1,099

図5 感染拡大以降の在宅勤務で最も仕事をした場所

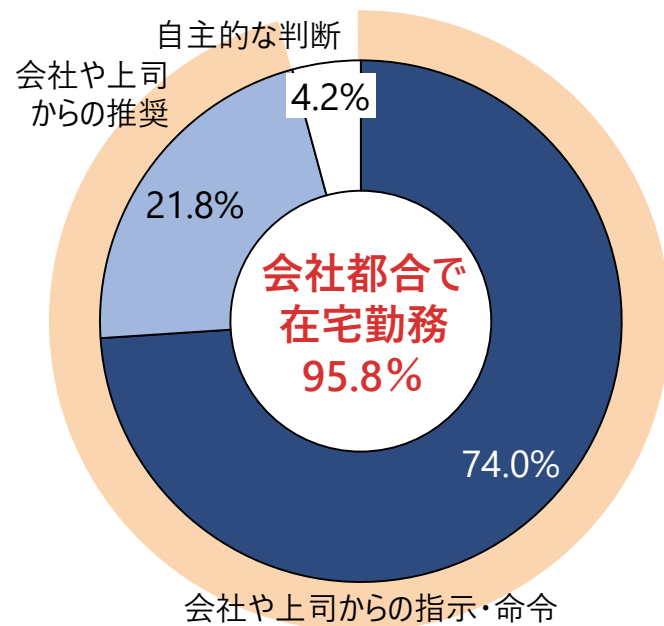
【同居者が1人以上いる在宅勤務者（5月）※】



N=4,086

図6 感染拡大以降、在宅勤務を行ったきっかけ

【在宅勤務者※（5月）のうち、「新型コロナ感染・拡大防止を目的とした在宅勤務は行っていない」と回答した人を除く】



N=5,108

(注) 「感染拡大以降」の時期について、地域によって差があるため、調査では定義を定めず、回答者の判断とした

(出所) NRI「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」（2020年5月）

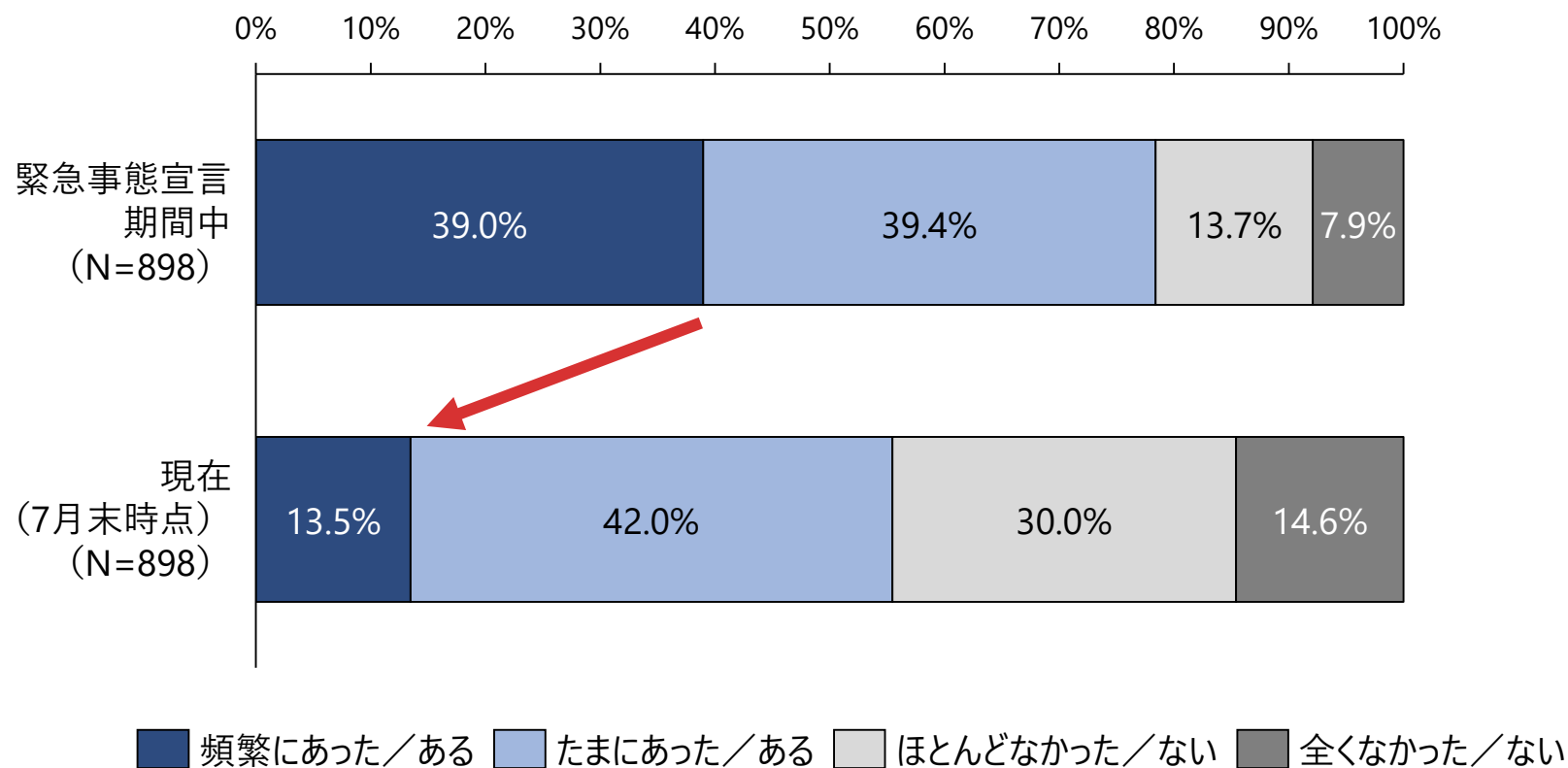
## 1) 新型コロナウイルス感染拡大下での在宅勤務活用の実態と変化

### 7月末時点では「子どもの世話をしながら就労」について大幅に解消

加えて、企業による急速なテレワーク環境の整備、働き手の習熟などにより、生産性への評価が向上したものと推察

図7 子どもの世話をしながら在宅勤務を行った経験の有無（時期別）

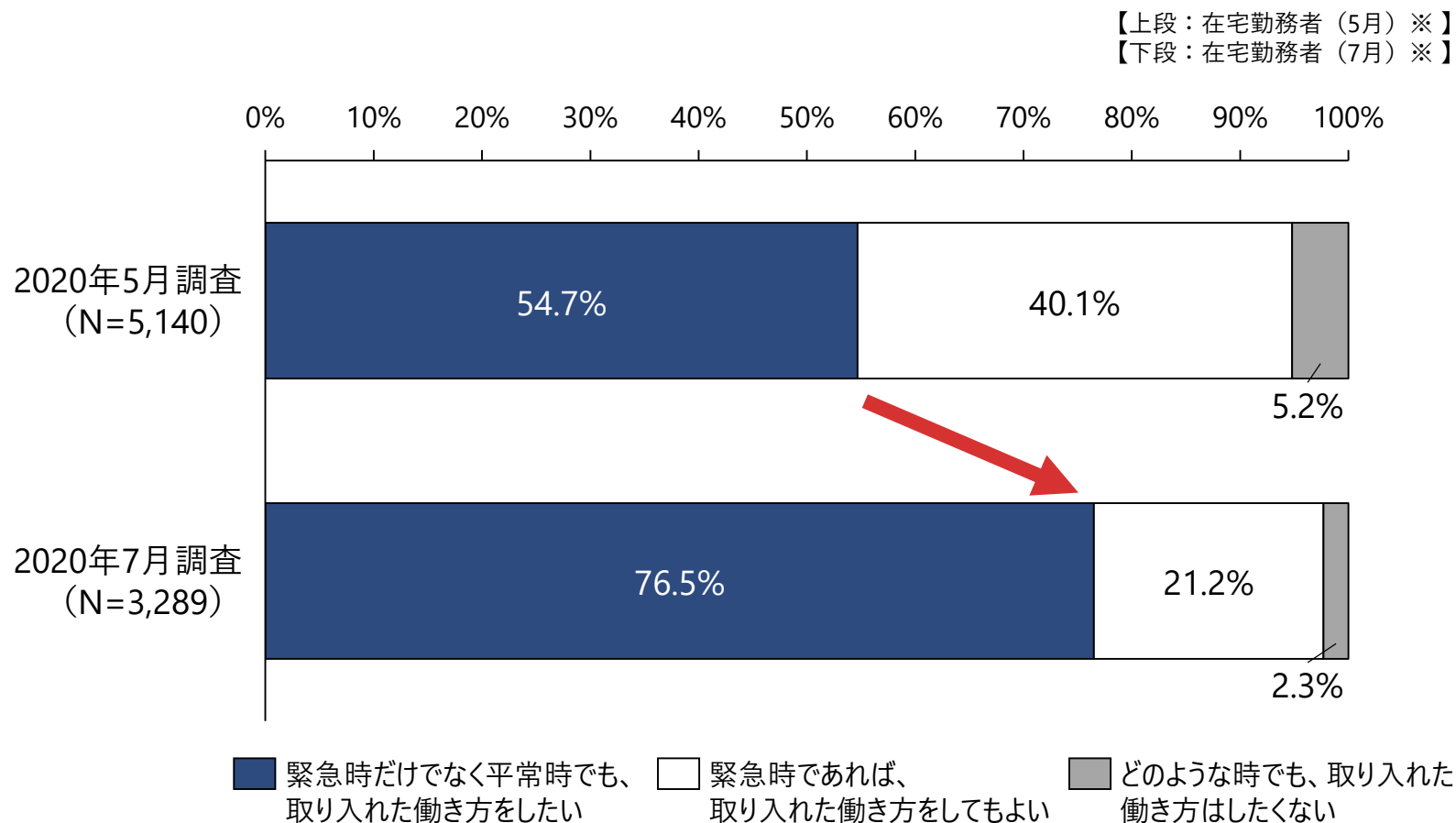
【小学生以下の子と同居している在宅勤務者※（7月）】



## 1) 新型コロナウイルス感染拡大下での在宅勤務活用の実態と変化

7月末には新型コロナで在宅勤務をした人の8割近くが、「平常時でも在宅勤務を取り入れた働き方」を希望（5月末時点では5割強）

図8 今後の在宅勤務活用意向（調査時期別）



(出所) 上段：NRI「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」（2020年5月）

下段：NRI「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査（本調査）」（2020年7月）

## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

---

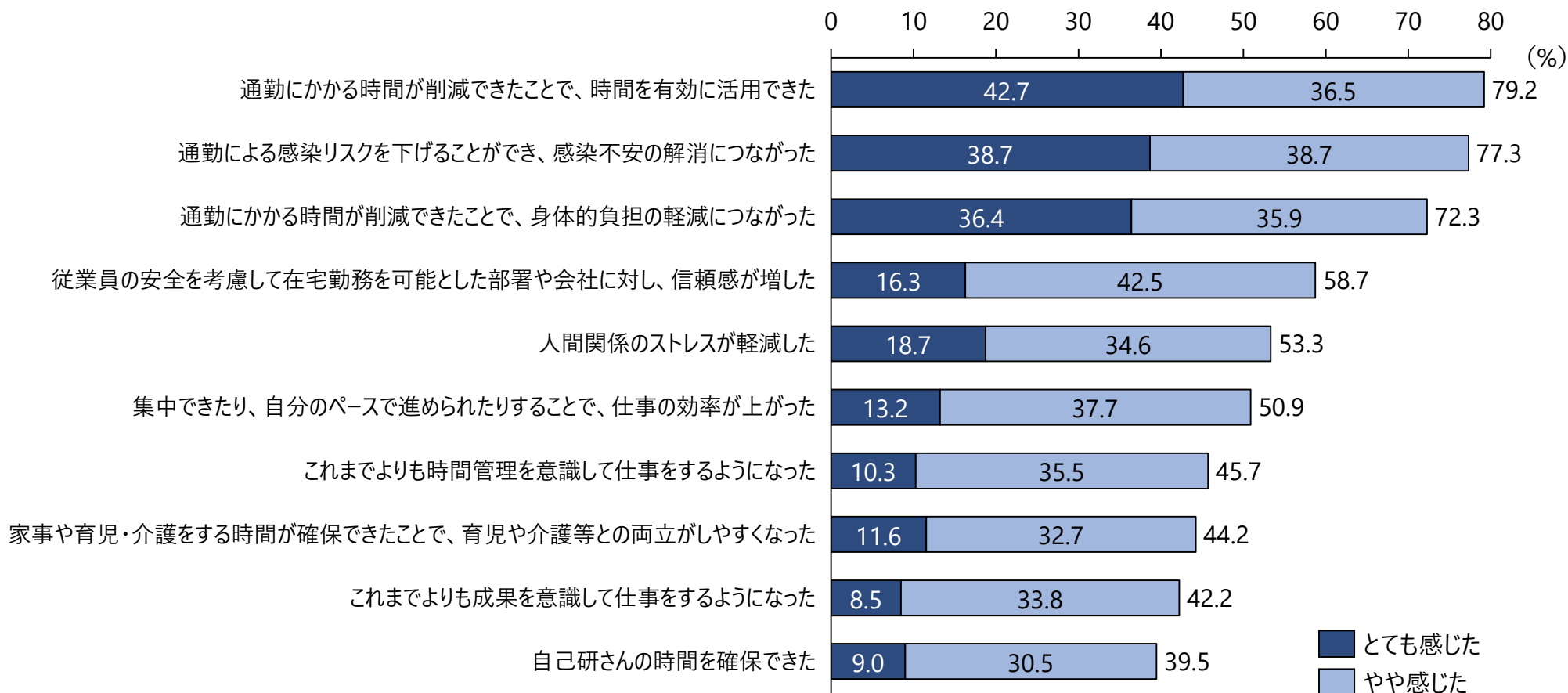
## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

### 5月末の時点で、多くの人が在宅勤務の効果を実感

図9 在宅勤務で感じた効果

N=5,140

【在宅勤務者（5月）※】



(出所) NRI「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」(2020年5月)

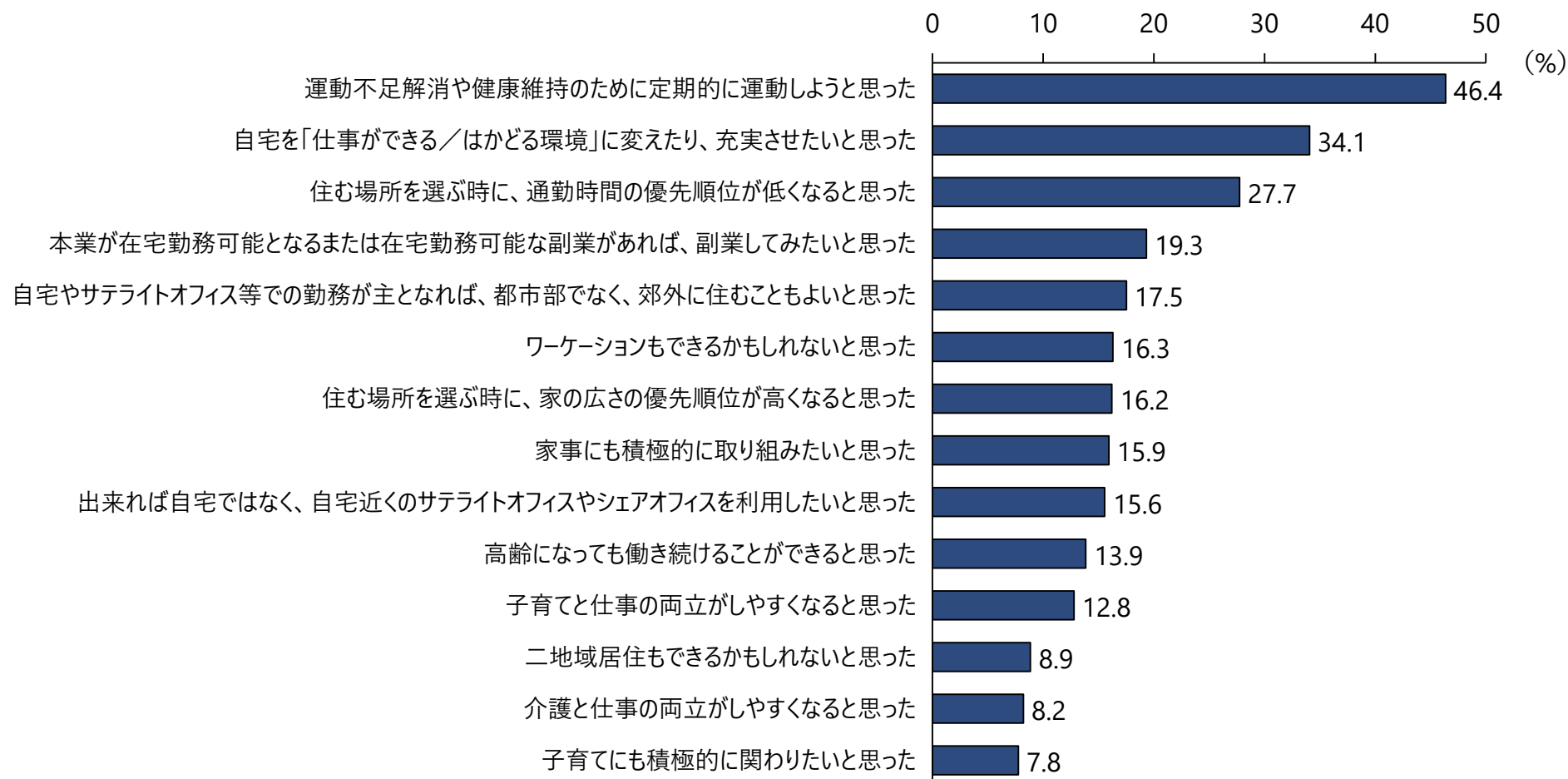
## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

# 在宅勤務の経験を通じて、健康や住まいなど身近なテーマを中心に意識変容の兆し

図10 在宅勤務を経験して思ったこと（複数回答）

N=5,140

【在宅勤務者（5月）※】



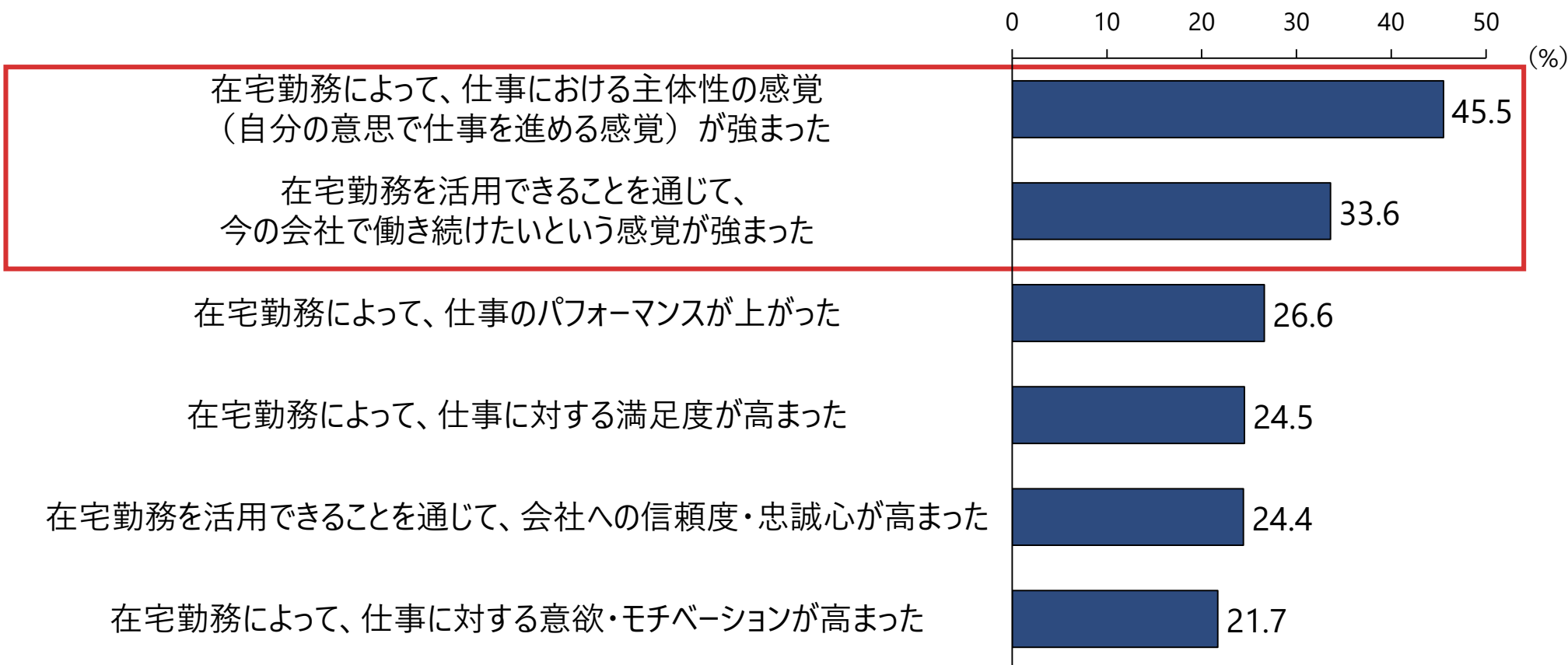
## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

在宅勤務によって、仕事面では「主体性の感覚が高まった」ことを実感した人が半数近い  
3割強は「今の会社で働き続けたいという意欲の高まり」を実感

図11 以前の出勤勤務時と比べて、在宅勤務を活用した働き方をして思ったこと（仕事面）

N=3,708

【在宅勤務者（7月）※※】



注) 「そう思う」と「ややそう思う」の合計

出所) NRI「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査（本調査）」（2020年7月）



## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

暮らし面では、在宅勤務によって「家事や育児などにかかる時間の増加」を実感した人が6割を超え、「暮らしの満足度向上」を実感した人も約5割

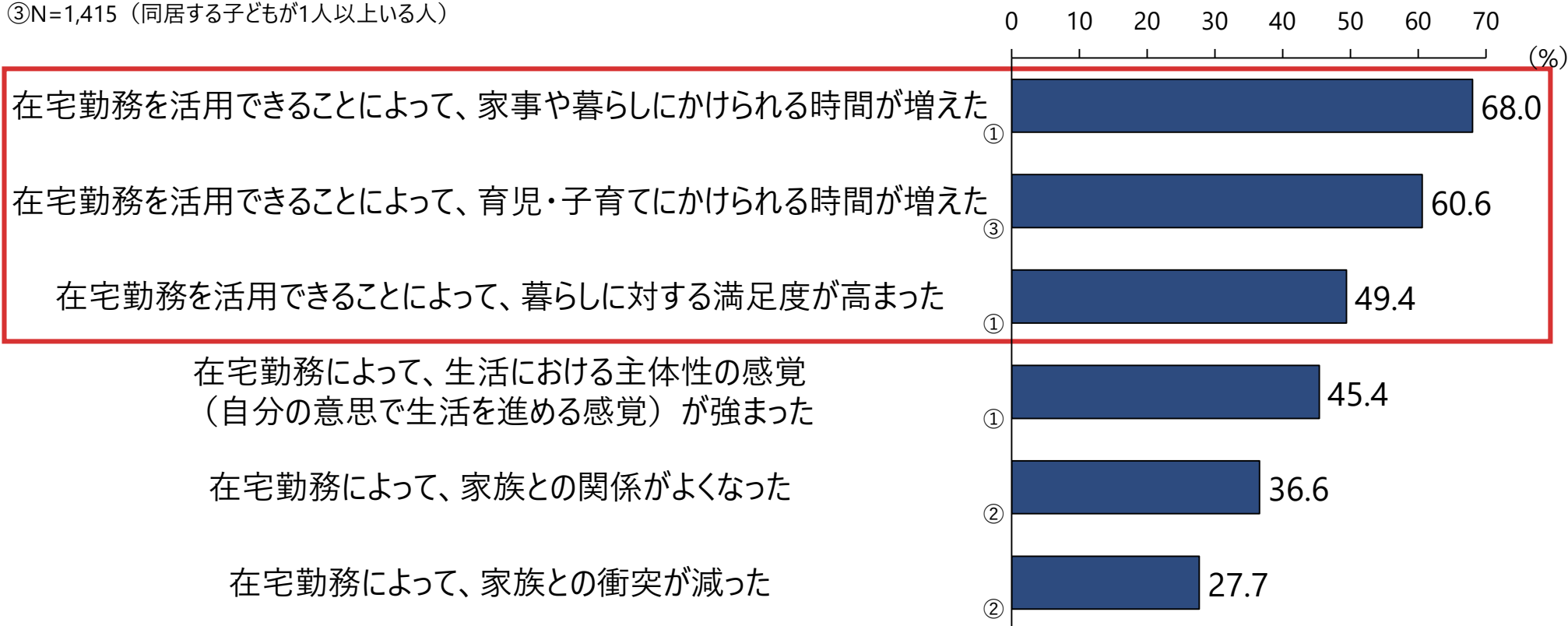
図12 以前の出勤勤務時と比べて、在宅勤務を活用した働き方をして思ったこと（暮らし面）

①N=3,708（対象者全員）

②N=2,681（同居者が1人以上いる人）

③N=1,415（同居する子どもが1人以上いる人）

【在宅勤務者（7月）※※】



注) 「そう思う」と「ややそう思う」の合計

出所) NRI「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査（本調査）」（2020年7月）

## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

在宅勤務を通じて、「仕事における主体性の感覚の高まり」や「今の会社で働き続けたいという意欲の高まり」を感じた人は、男性よりも女性に、40-50歳代よりも20-30歳代に多い

図13 在宅勤務で、仕事における主体性の感覚が強まったか

【在宅勤務者（7月）※※】

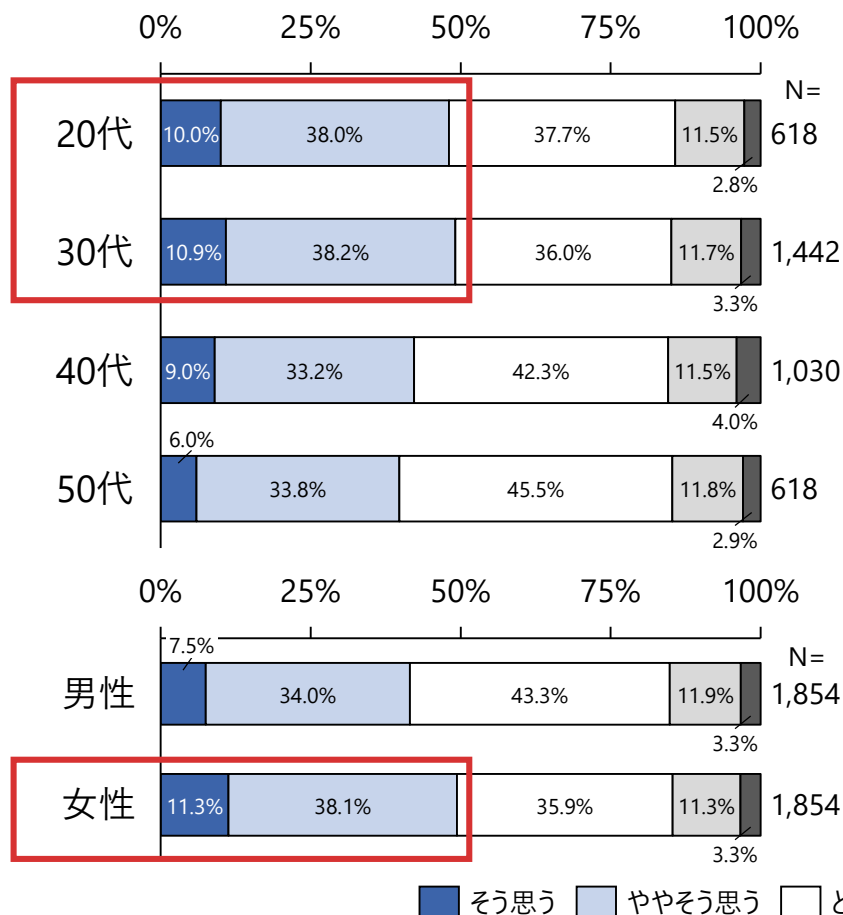
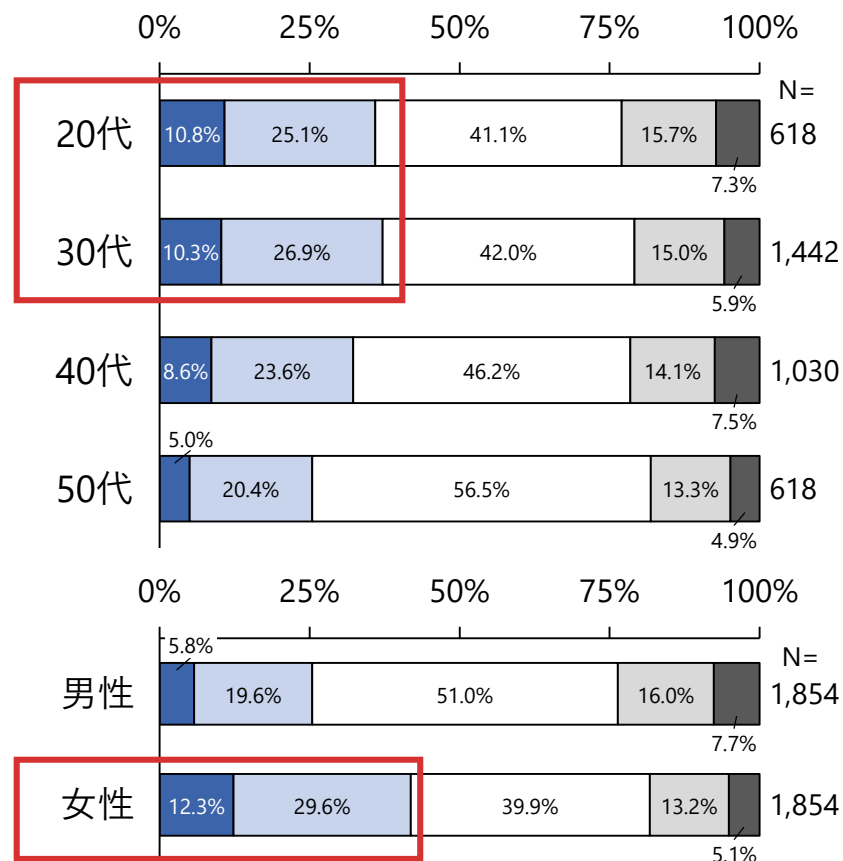


図14 在宅勤務で、今の会社で働き続けたいという感覚が強まったか

【在宅勤務者（7月）※※】



■ そう思う ■ ややそう思う □ どちらとも言えない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

# 男性層においても、在宅勤務によって家事や育児にかけられる時間が増えたとの回答が半数を超える（50代を除く）

図15 在宅勤務で、家事や暮らしにかけられる時間が増えたか

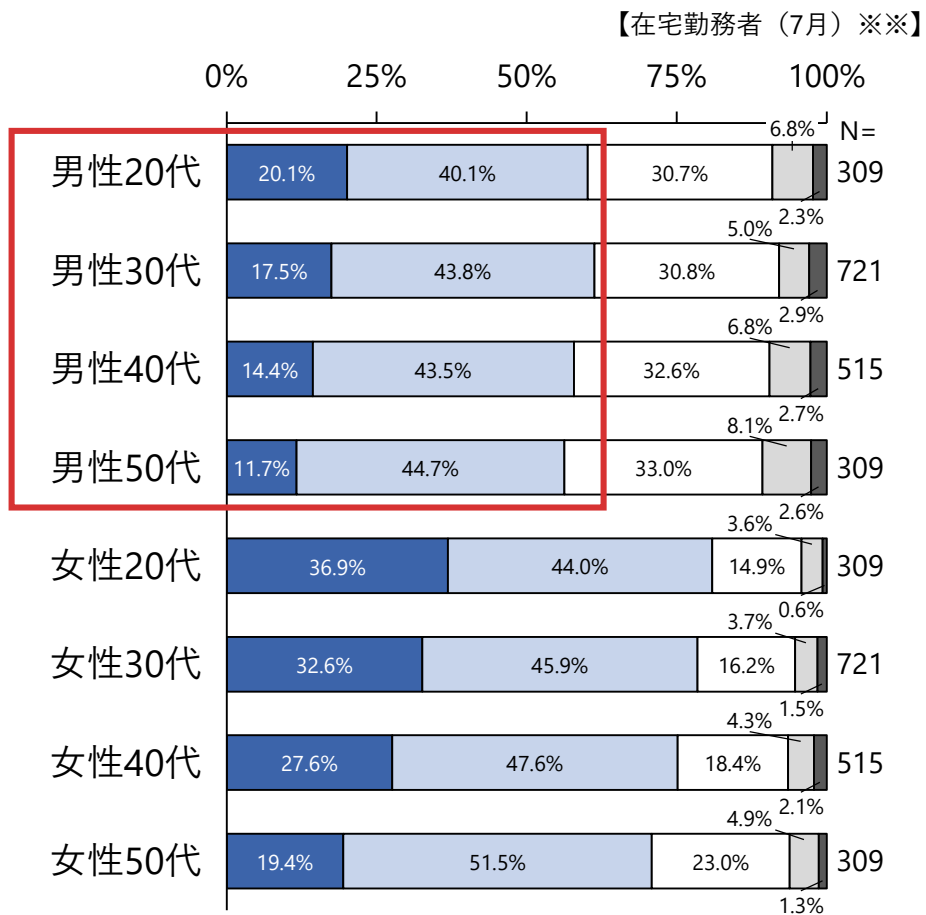
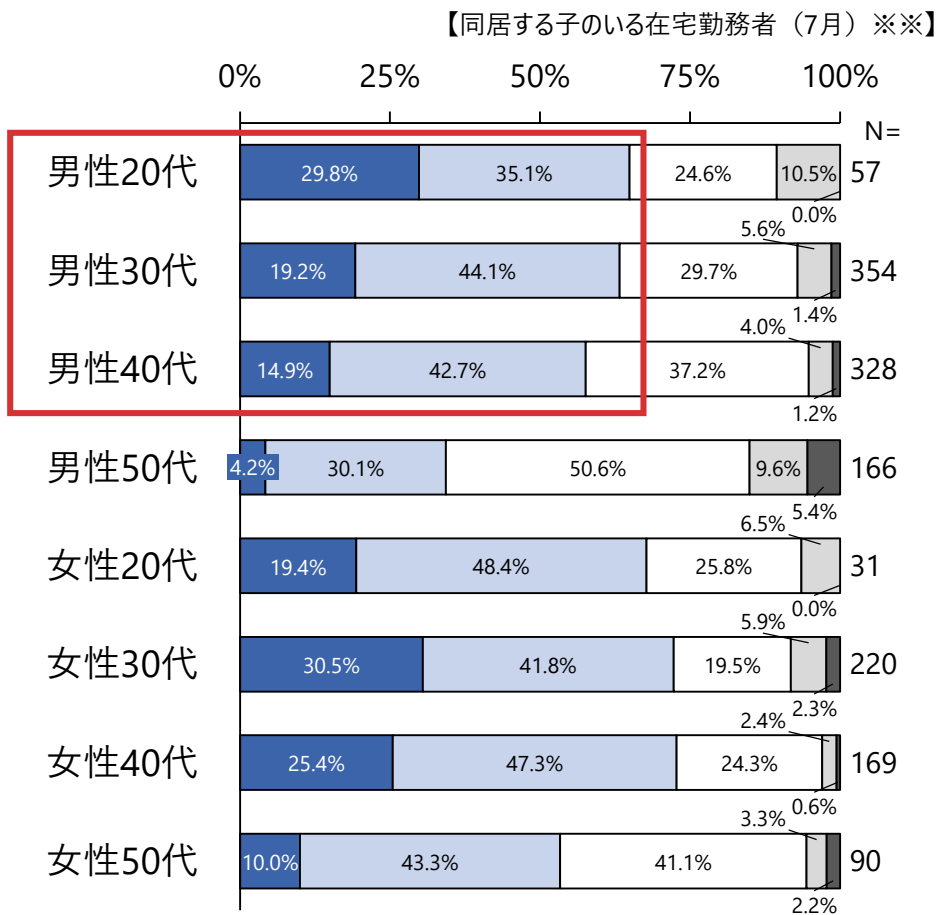


図16 在宅勤務で、育児・子育てにかけられる時間が増えたか

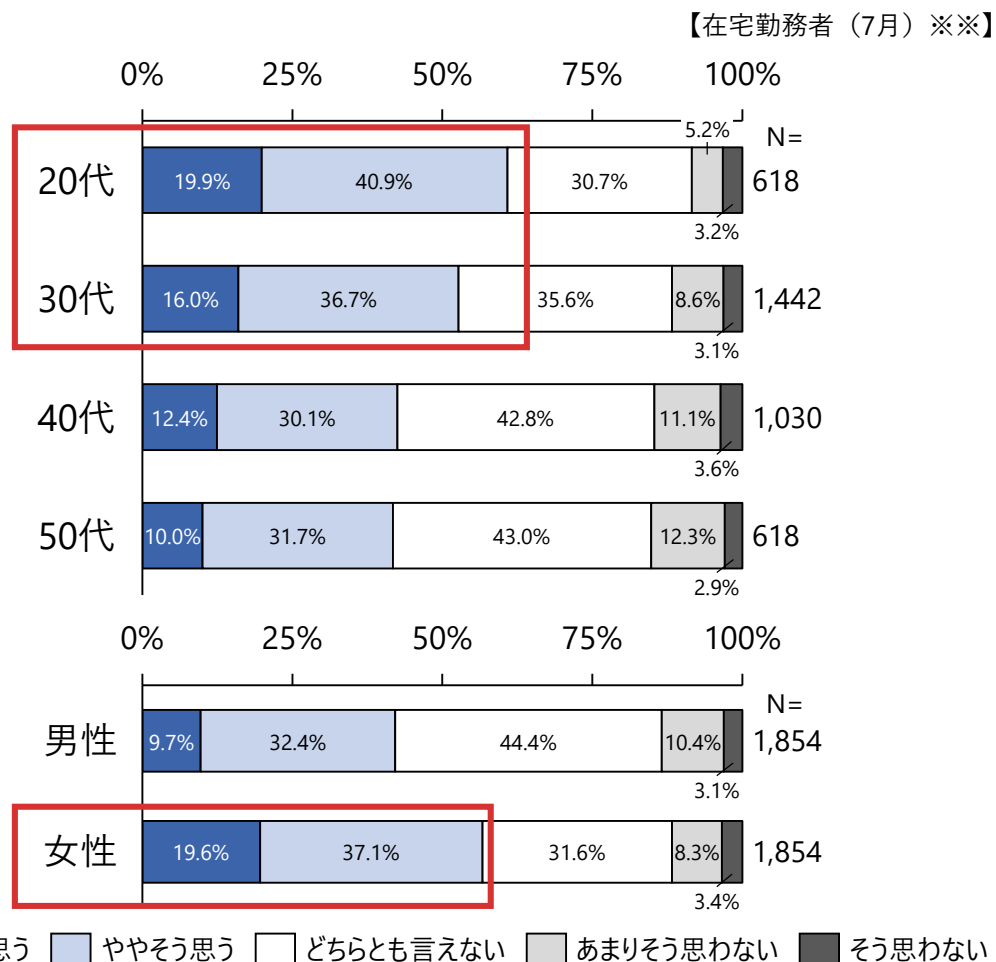


■ そう思う □ ややそう思う □ どちらとも言えない □ あまりそう思わない ■ そう思わない

## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

在宅勤務を通じて、「暮らしに対する満足度が上がった」と感じた人は、男性よりも女性、40-50歳代よりも20-30歳代で、多く見られた

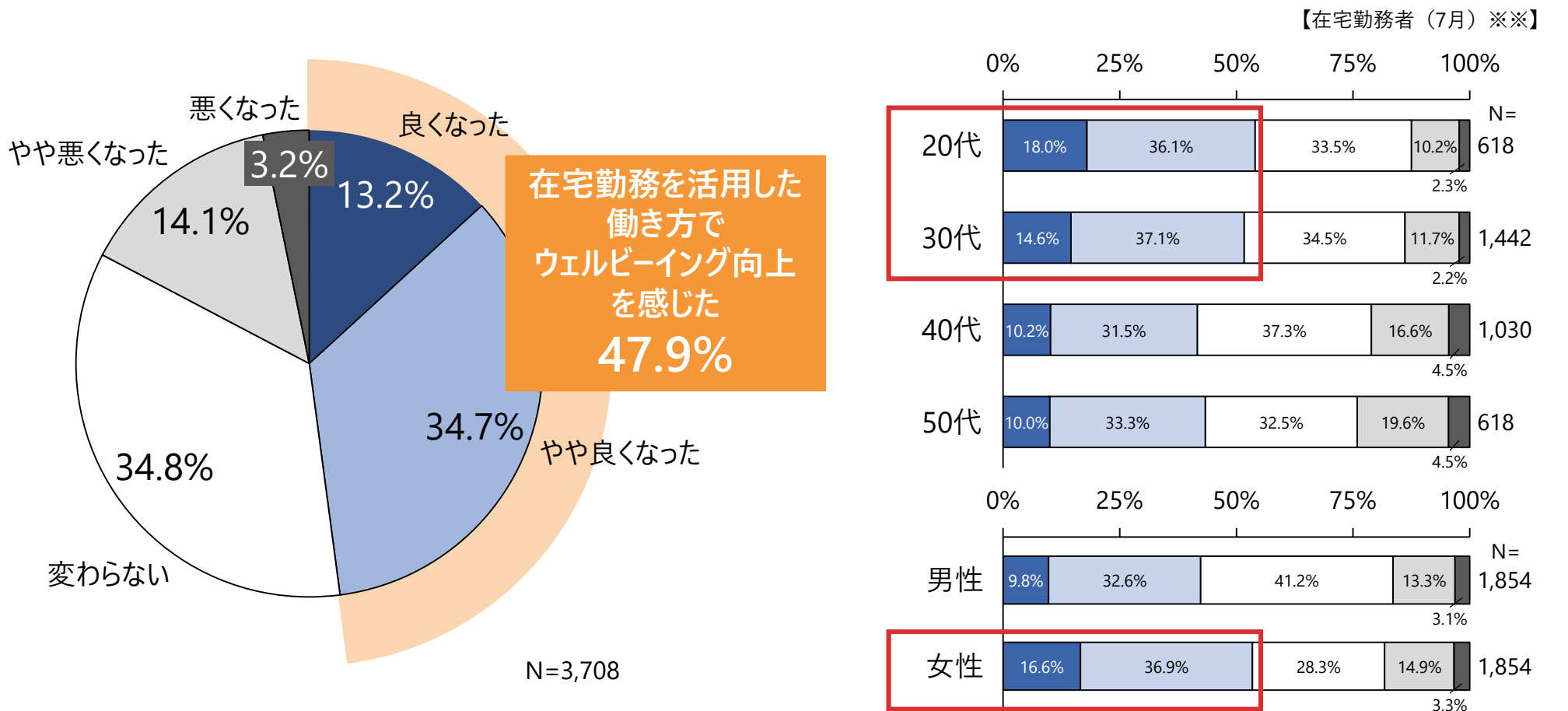
図17 在宅勤務で、暮らしに対する満足度が上がったか



## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

# 在宅勤務実施者のおよそ2人に1人が「ウェルビーイングが良くなった」と実感 男性よりも女性に、40-50歳代よりも20-30歳代に多く見られた

図18 在宅勤務で働くことによって、ウェルビーイング<sup>(注)</sup>はどのように変化したと思うか



(注) 「ウェルビーイング」について、本調査では「心身ともに、また社会的にも健康な状態を指し、満足した生活を送れる状態のことを指す」と記載

■ 良くなった ■ やや良くなった □ 変わらない ■ やや悪くなった ■ 悪くなった

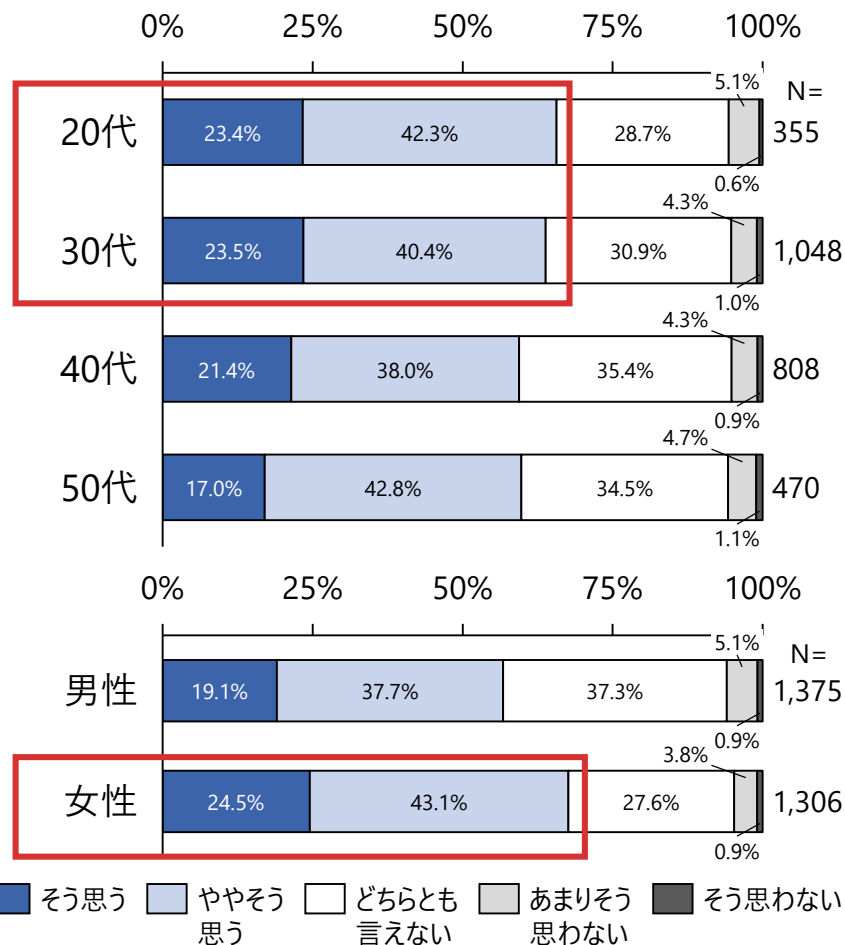
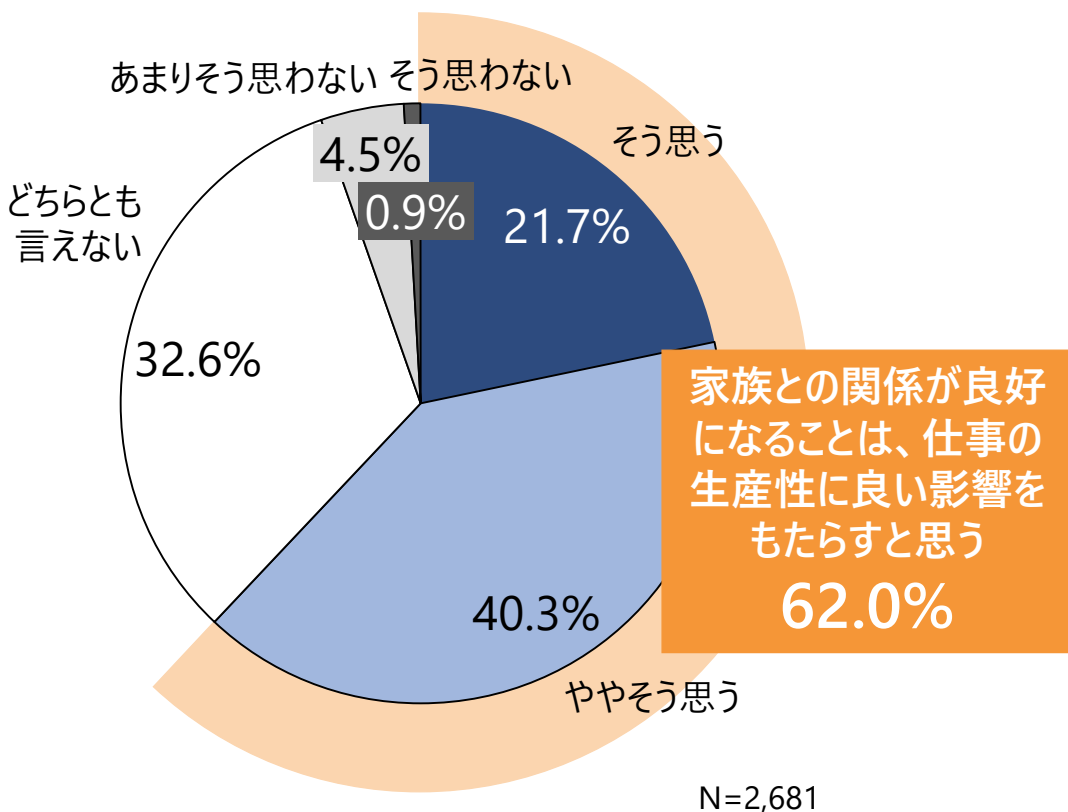
出所) NRI「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査（本調査）」（2020年7月）

## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

「家族との関係が良好になることが、仕事の生産性に良い影響をもたらす」と考える働き手は6割を超える（特に女性、若手において多く見られる）

図19 家族との関係が良好になることは、仕事の生産性に良い影響をもたらすと思うか

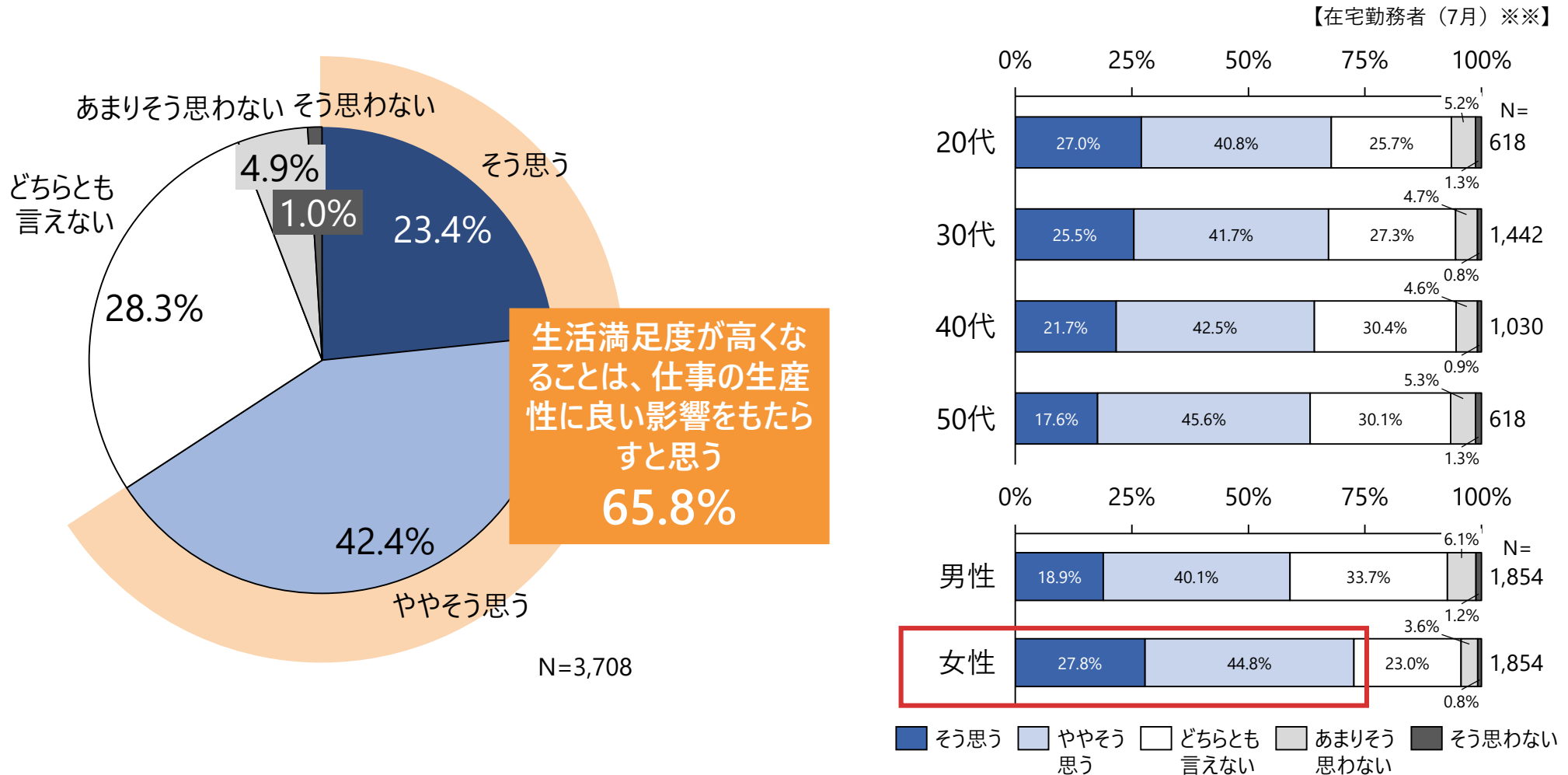
【同居する家族が1人以上いる在宅勤務者（7月） ※※】



## 2) 新型コロナウイルス感染拡大を機に在宅勤務を活用した人の意識の実態と変化

# 「生活満足度が高くなることで、仕事の生産性に良い影響をもたらす」と考える働き手も6割を超える（特に女性に多く見られる）

図20 生活満足度が高くなることは、仕事の生産性に良い影響をもたらすと思うか



新型コロナウイルス感染拡大を機に急増した「在宅勤務」について、今後企業はどう捉えるべきか

長期化したことで見えてきた「在宅勤務が生産性向上につながる可能性」に着目すべき  
働き手の想いを知り、それぞれが最も力を出せる働く場を再構築できるかどうかを試金石に

### 新型コロナウイルス感染拡大下での 在宅勤務活用の実態と変化

- **在宅勤務を実施：**  
【緊急事態宣言下】67.3%→【7月末】46.7%  
(継続率約7割)
- **在宅勤務で生産性が上がった：**  
【5月末】16.2%→【7月末】25.0% (約1割増加)
  - ・ 「子どもの世話をしながら就労」の解消に加え、企業による環境整備や働き手の習熟などが寄与
- **平常時でも在宅勤務を取り入れたい：**  
【5月末】54.7%→【7月末】76.5% (約2割増加)

### コロナ禍を機に在宅勤務を活用した人の 意識の実態と変化

- **在宅勤務経験者の多くが、仕事面・暮らし面の  
双方で、様々なプラスの効果を実感**
  - 【仕事面】
    - ・ 主体性の感覚が高まった (約5割)
  - 【暮らし面】
    - ・ 家事や育児などかけられる時間が増えた (6割強)
    - ・ 暮らしの満足度が高まった (約5割)
- **家族関係や生活満足度の向上が、仕事の生産  
性により影響をもたらすと考えている働き手は多  
い (それぞれ6割超)**

### 今後、企業に求められる視点

- **長期化したことで見えてきた「在宅勤務が生産性向上につながる可能性」に着目すべき**
  - ・ 「仕事における主体性の向上」や「家族関係や生活満足度がもたらす仕事の生産性上昇効果」など
- **働き手の想いを知り、それぞれが最も力を出せる働く場を再構築できるかどうかを試金石に**
  - ・ 業種や職種、従業員が置かれている家庭状況や価値観などを踏まえて、よりきめ細かいレベルで、生産性を最大化できる最適な働き方を検討していくべき



1. 新型コロナウイルス感染拡大を機に急増した「在宅勤務」について、今後企業はどう捉えるべきか

2. リモートワークを活用した新しい働き方の定着が、女性の活躍を促進させる本当の理由

リモートワークを活用した  
新しい働き方の実践・定着によって起こる  
「マネジメントの変化」こそが、  
アフターコロナの女性活躍を大きく前進させるチャンス

これからの女性活躍の鍵を握る「フルキャリア」とは

これまで働く女性は、キャリア重視の「バリキャリア」か、ライフ重視の「ゆるキャリア」のどちらかで捉えられてきた

## キャリア重視の 「バリキャリア」

極力家庭やプライベートの都合を仕事の制約にせず、仕事での成果やキャリアアップを追求したい



## ライフ重視の 「ゆるキャリア」

家庭やプライベートの時間確保を優先し、それが許す範囲で仕事することを望む



これからの女性活躍の鍵を握る「フルキャリア」とは

実際は、暮らしや子育てにも、仕事やキャリアにも、意欲的に取り組みたいと考える「フルキャリア」が存在する

### キャリア重視の 「バリキャリア」

極力家庭やプライベートの都合を仕事の制約にせず、仕事での成果やキャリアアップを追求したい

### 暮らしや子育てにも 仕事やキャリアにも 意欲的に取り組みたい 「フルキャリア」<sup>(注)</sup>

二者択一ではなく、各々に可能な限り意欲的に取り組みたいと考える

### ライフ重視の 「ゆるキャリア」

家庭やプライベートの時間確保を優先し、それが許す範囲で仕事することを望む



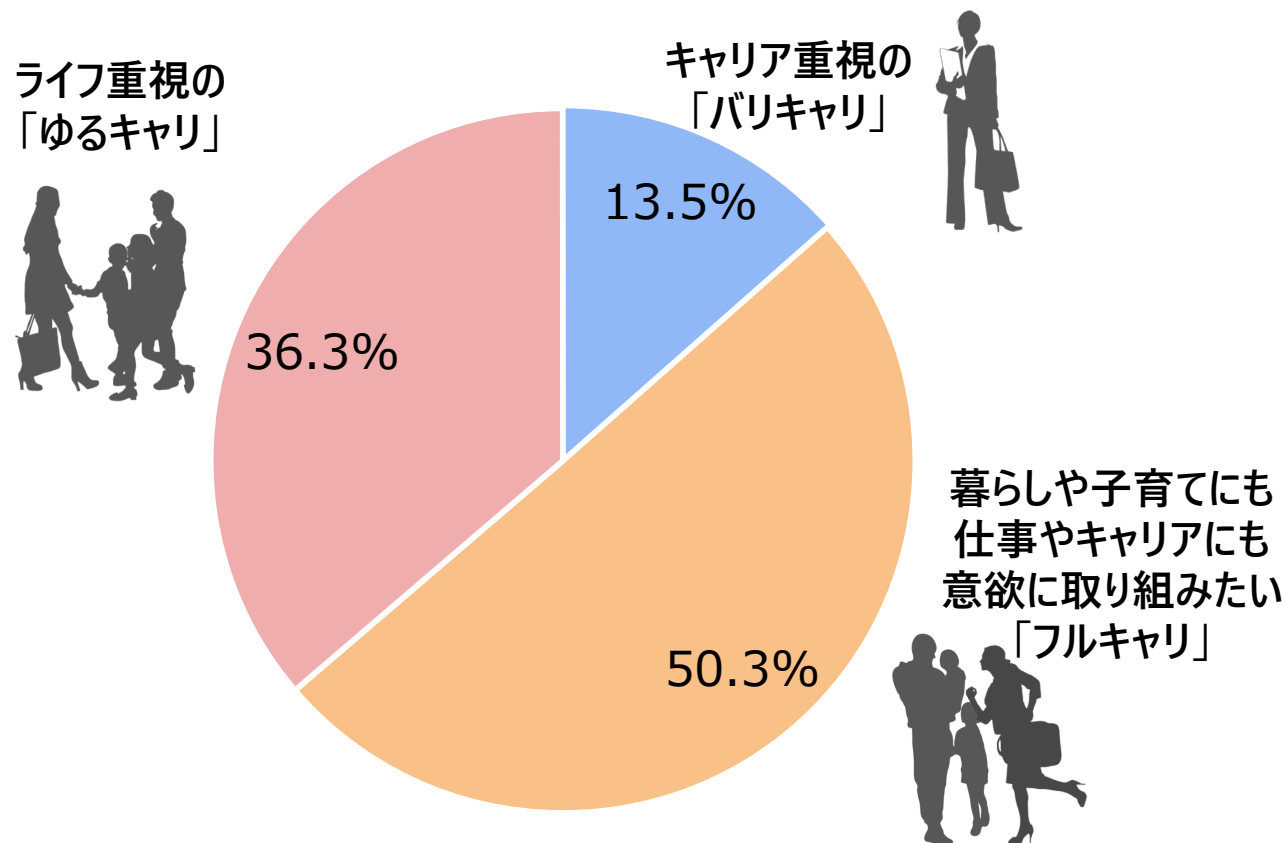
(注) “フルキャリア”は、2015年7月にNRIが発表した新たな価値観、行動特性を持つ働き手の総称

これからの女性活躍の鍵を握る「フルキャリア」とは

暮らしや子育てにも、仕事やキャリアにも意欲的に取り組みたいと考える「フルキャリア」は、働く女性（正社員）の2人に1人

図21 正社員として働く女性の働き方

N=5,454



「フルキャリア」の活躍を引き出すマネジメントとは

「フルキャリア」の活躍を最大限に引き出すマネジメントに求められるのは、  
「期待」、「共有」、「機会付与」の3つの「き」

「フルキャリア」の活躍を最大限に引き出す「フルキャリアマネジメント」－ 3つの「き」－

## 期待

“仕事”での成長・貢献  
を期待する

- 子どもが小さい、復職直後だからといって、期待することを先送り・躊躇せず、フルキャリア本人が、仕事を通じて確実に成長し、成果をあげて組織に貢献すること期待する
- 期待していることを伝え、本人にその自覚を持たせる

## 共有

仕事への意欲と  
取り巻く家庭の状況の共有

- 働き方で意欲や状況を判断せず、「仕事やキャリアへの意欲の本音」と「働く本人を取り巻く家庭の状況」を本人に確認し、具体的に把握する

## 機会付与

成果につながる  
積極的な機会付与

- 成果を出せる環境が整ってから「機会付与」するのではなく、「機会付与」をすることで成果を出せる環境を早期に作り出す

リモートワークの活用促進によって起こる「マネジメントの変化」

在宅勤務で働く部下に対し、マネジャーの約6割が「仕事への意欲や考えをより把握する必要がある」と感じている。「家庭の状況をより把握する必要がある」とするマネジャーも半数に及ぶ

フルキャリア  
活躍促進の  
3つのき

### 期待

“仕事”での  
成長・貢献  
を期待する

### 共有

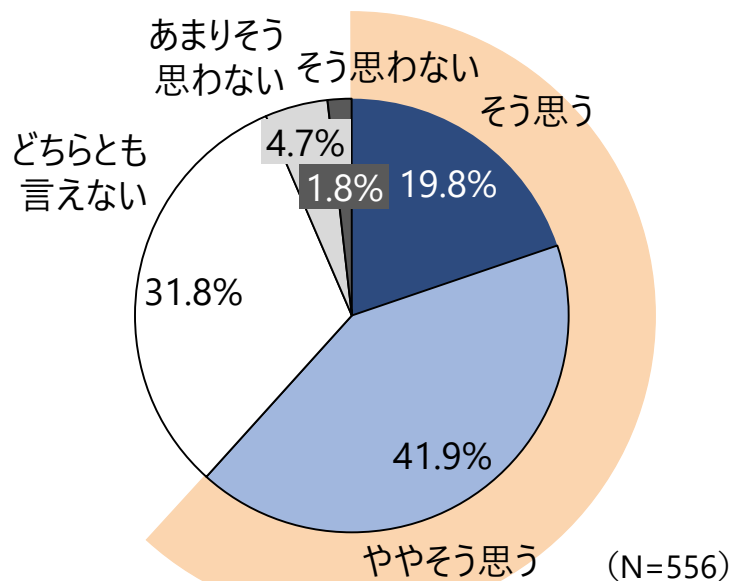
仕事への意欲と  
取り巻く家庭の  
状況の共有

### 機会付与

成果につながる  
積極的な  
機会付与

図22 在宅勤務で働く部下に対して、仕事への意欲や考えを把握する必要性が高まると思うか

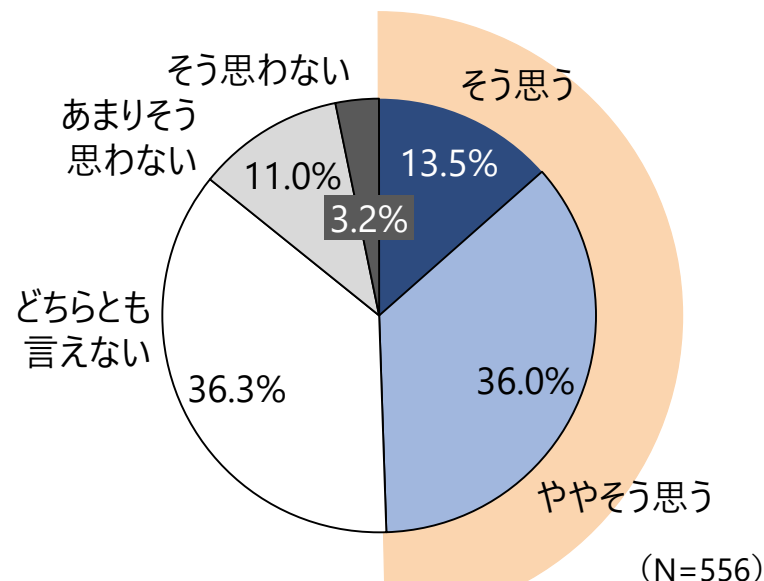
【部長・課長職にある在宅勤務者（7月）※※】



在宅勤務で働く部下に対して、  
仕事への意欲や考えを把握する  
必要性が高まる  
**61.7%**

図23 在宅勤務で働く部下に対して、家庭の状況を把握する必要性が高まると思うか

【部長・課長職にある在宅勤務者（7月）※※】



在宅勤務で働く部下に対して、  
家庭の状況を把握する  
必要性が高まる  
**49.5%**

リモートワークの活用促進によって起こる「マネジメントの変化」

在宅勤務等を活用が定着することで、子育てしながら働く女性の部下に、これまでよりも「期待しやすくなる」、「登用を検討しやすくなる」と回答したマネジャーも6割に及んだ

フルキャリア  
活躍促進の  
3つのき

期待

“仕事”での  
成長・貢献  
を期待する

共有

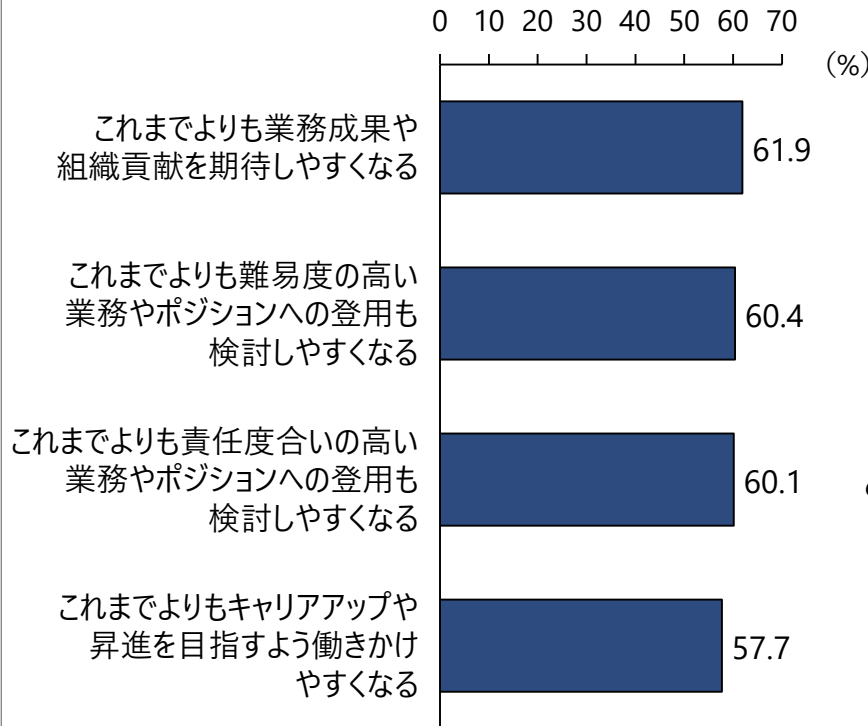
仕事への意欲と  
取り巻く家庭の  
状況の共有

機会付与

成果につながる  
積極的な  
機会付与

図24 子育てしながら働く女性の部下が在宅勤務等を活用しながら仕事に従事する場合に以前よりもしやすくなると思うこと

【小学生以下の子どもがいる女性の部下を持つ男性課長職】

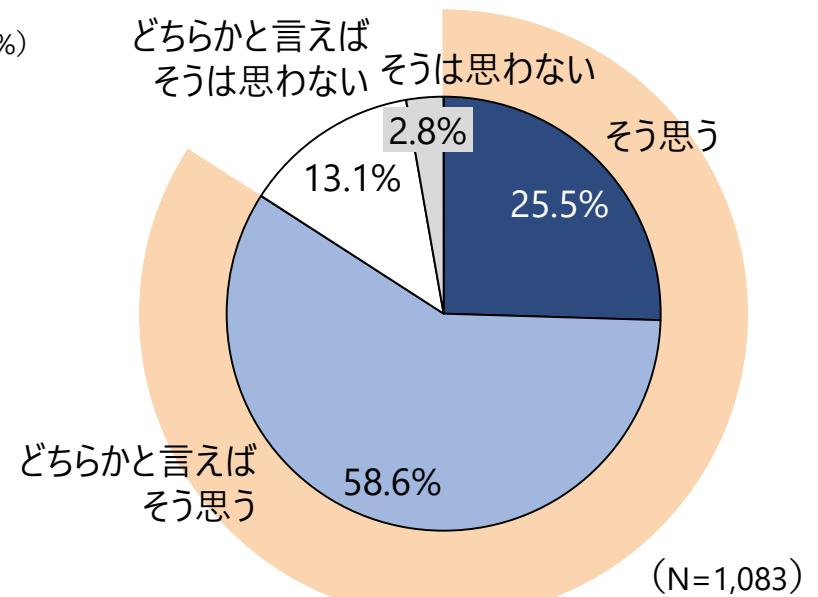


(N=1,083)

(注) 「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の合計

図25 在宅勤務等の働き方の定着は、子育てしながら働く女性の部下の活躍を引き出し組織の成長につなげる上で有効だと思うか

【小学生以下の子どもがいる女性の部下を持つ男性管理職】



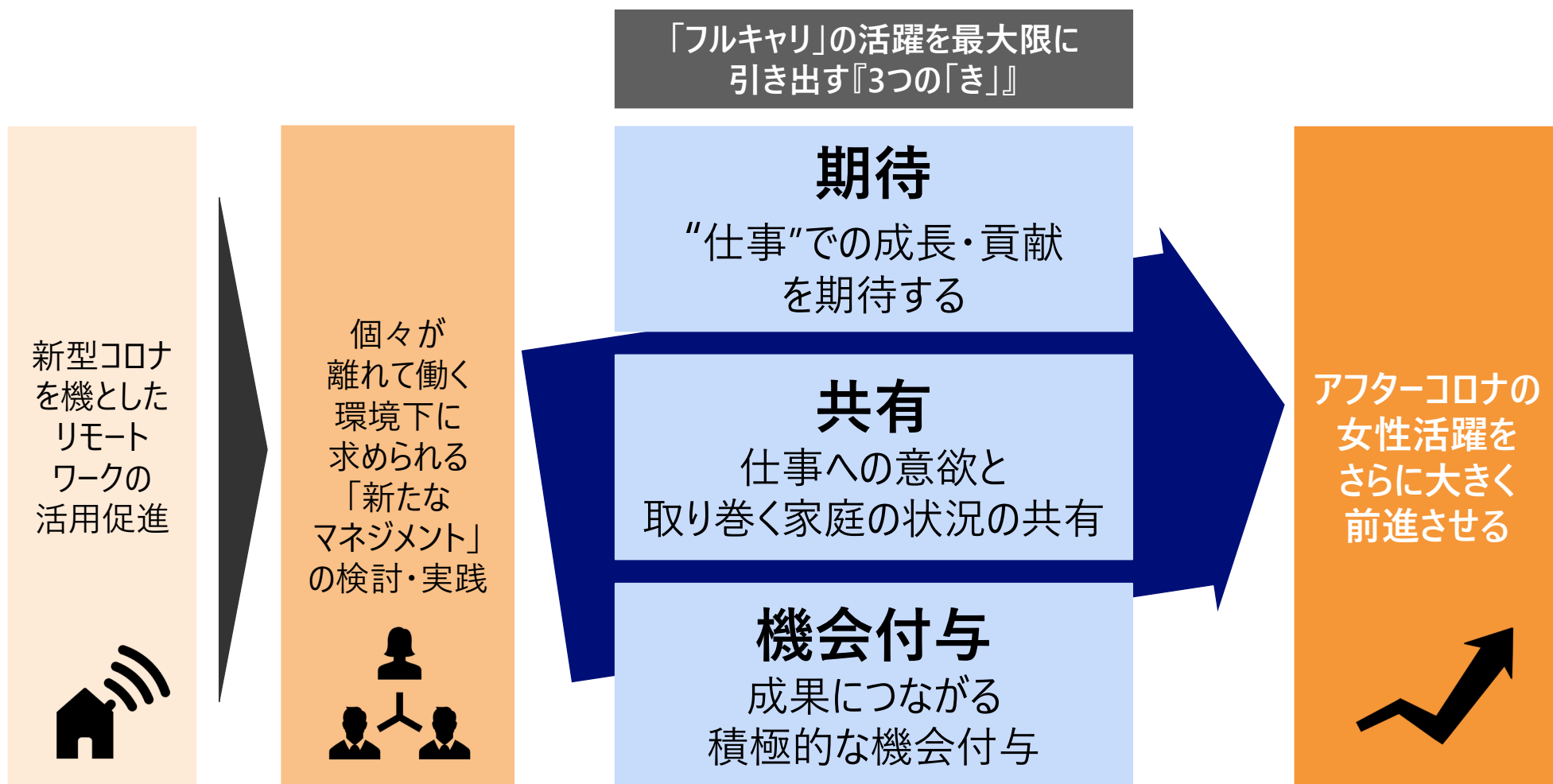
(N=1,083)

在宅勤務等の働き方が定着することは、  
子育てしながら働く女性の部下の活躍を  
引き出し組織の成長につなげる上で有効だ  
**84.1%**



新しい働き方の定着が女性の活躍を促進させる本当の理由

個々が離れて働く環境下に求められるマネジメントは、「フルキャリア」活躍の鍵を握る『3つの「き」』の実行促進につながる。女性活躍推進をさらに大きく前進させるチャンス



## 「働く女性5,454人に聞く仕事とキャリアの本音調査」の概要

### 調査概要

- 調査名 : 働く女性5,454人に聞く仕事とキャリアの本音調査
- 実施時期 : 2018年11月29日～2018年12月1日
- 調査対象 : 下記の地域に居住し、従業員1,000人以上の企業で正社員として働く  
22～44歳の女性 5,454人  
<居住地域>  
東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、愛知県、岐阜県、三重県
- 調査方法 : インターネット調査

## 「アフターコロナの人材マネジメントに関する調査（男性管理職調査）」の概要

### 調査概要

- 調査名 : アフターコロナの人材マネジメントに関する調査（男性管理職調査）
- 実施時期 : 2020年7月15日～2020年7月20日
- 調査対象 : 下記の地域に居住し、従業員300人以上の企業で正社員かつ課長職として働く  
男性 3,009人  
<居住地域>  
首都圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）  
近畿圏（京都府、大阪府、兵庫県）
- 調査方法 : インターネット調査

本日ご説明いたしました内容の詳細については、  
下記の資料もご参照ください。

- **フルキャリアマネジメント**  
ー子育てしながら働く部下を持つマネジャーの心得  
(東洋経済新報社、2019年)
- 「新たな働き方」の定着を通じた女性活躍社会の実現へ  
(知的資産創造 2020年9月号)
- 2040年の日本が目指すべき「窮屈からの脱却」  
(知的資産創造 2019年8月号)



The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***