

2020年12月

新型コロナウイルスと世界8か国におけるテレワーク利用

～テレワークから「フレックスプレイス」制へ～

野村総合研究所 未来創発センター 上席研究員 森 健

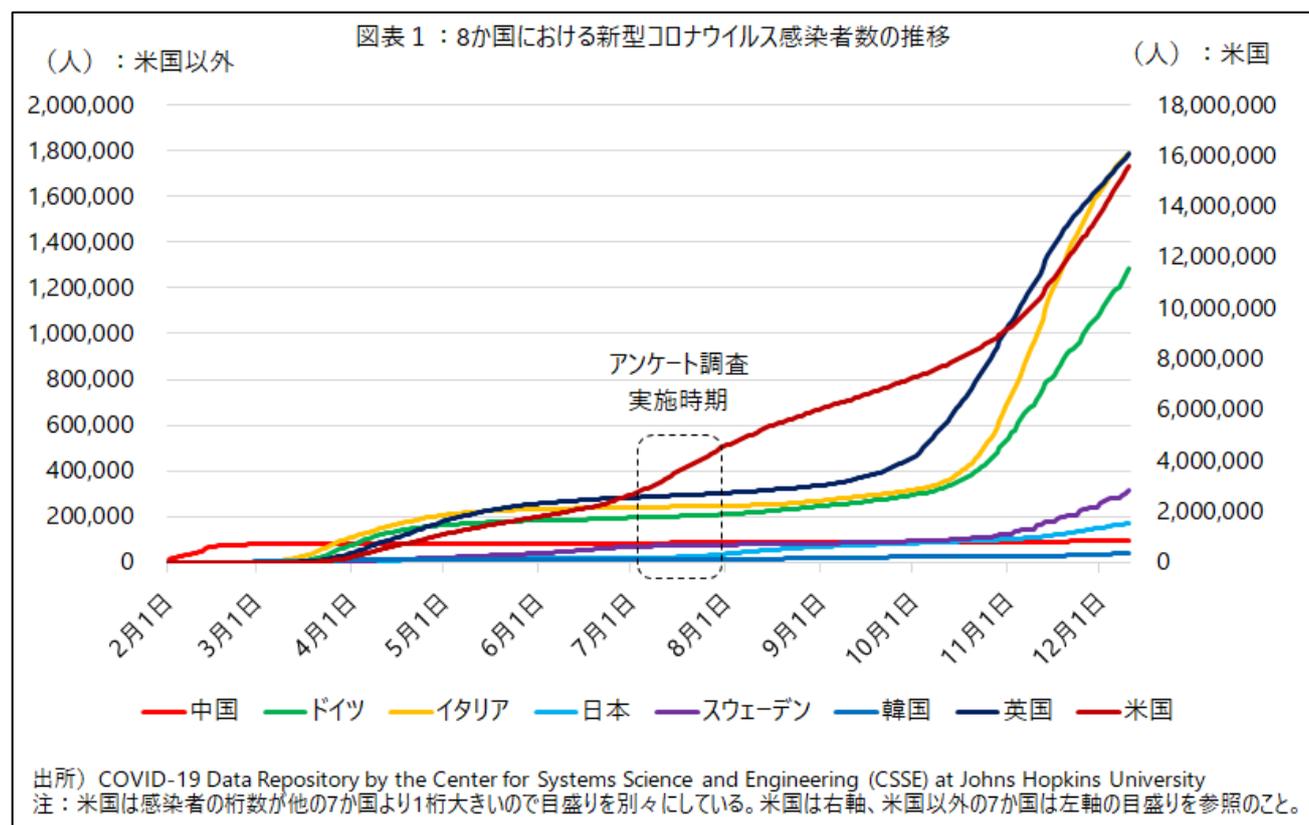
概要

2020年1月以降世界中で猛威を振るう新型コロナウイルス（COVID-19）に伴って、各国政府はロックダウン（都市封鎖）や外出規制を実施、それによって市民の移動は大きく制限され、働き方にも大きな影響を与えた。その象徴がテレワーク（遠隔勤務）の進展である。野村総合研究所（NRI）は、2020年7月に、日本、米国、英国、ドイツ、イタリア、スウェーデン、中国、韓国の8か国を対象に、大規模な生活者アンケートを実施した。それによれば、中国（都市部）の75%を筆頭に、すべての国でテレワーク利用率が大幅に拡大し、その度合いは国のロックダウンと相関が高いことがわかった。テレワークと生産性の関係を見ると、テレワークによって生産性が落ちたと感じる人が26～48%いる一方で、生産性はむしろ上がったと回答する人も一定比率見られた。テレワークによる支障を見ると、同僚とのコミュニケーションなど、意思疎通面での支障は各国共通に見られるものの、ストレスや孤独感など心理面での支障は国によって大きく差異があった。今後のテレワーク継続意向については、ほとんどの国でテレワークを続けたい人の比率が、続けたくない人の比率を上回っていることから、今後の定着が期待できる。テレワークの継続有無は、経営者の判断に大きく依存するものではあるが、柔軟な働き方の選択肢が追加されたことは間違いなく、今後多くの国でテレワークがニューノーマルとなり、「遠隔」という特別な意味合いは薄れていくだろう。むしろ、柔軟な勤務場所が選択できる「フレックスプレイス制」のような形で世界的に浸透していく未来を予見させるものである。

NRIが世界8か国で実施したアンケート調査の概要

野村総合研究所（NRI）は、2020年7月に日本、米国、英国、ドイツ、イタリア、スウェーデン、中国、

韓国の 8 か国を対象に、大規模な生活者アンケートを実施、働き方や買い物など日常生活に関する広範な調査を行った。本レポートはその中のテレワークに関する結果の概要報告である。2020 年 7 月は、米国を除いた 7 か国で第 1 波と第 2 波の狭間にあり、感染者数はほぼ横ばいであった（それに対して米国は 7 月にも感染者数が急増している。図表 1 を参照のこと）。

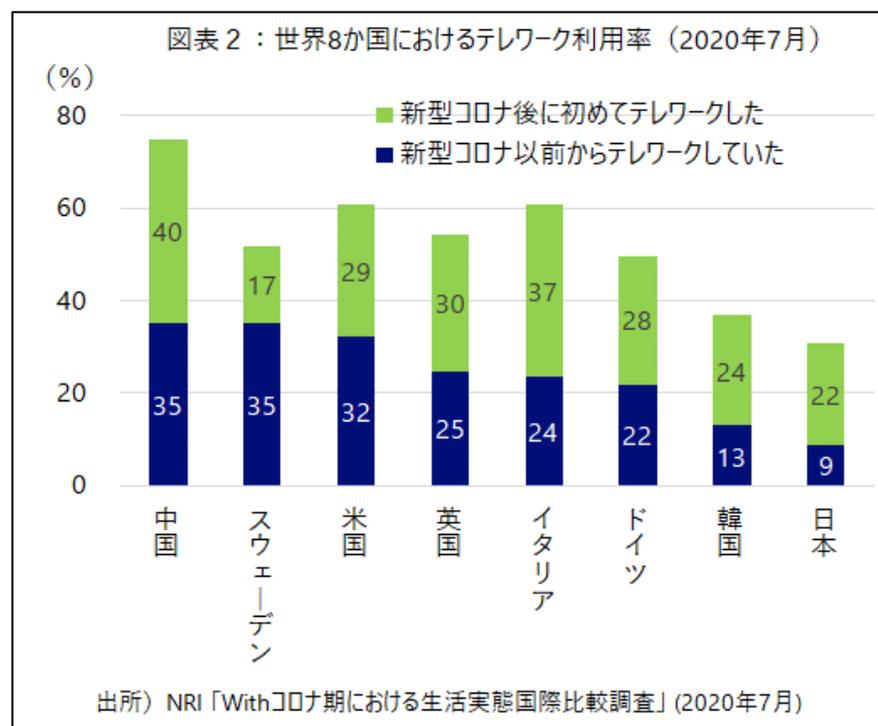


アンケート調査（名称「With コロナ期における生活実態国際比較調査」）はインターネットを通じて行われ、各国 2,060 人の回答を得ている。基本的に各国の人口構成（年齢および地域分布）を反映するようにサンプリングが行われているが、中国および韓国については、そもそもインターネットユーザーが都市部に集中していることから、本調査の回答者も 8 割が都市住民となった。ゆえに中国および韓国の結果については、国全体ではなく中国（都市部）、韓国（都市部）と読みかえていただきたい。

テレワーク利用率については、各国の政府機関や調査機関が自国について調査した研究はいくつか存在しているが、我々の調査のように同一アンケート票を同時期に複数国で展開した例は、少なくとも現時点で他に類を見ず、世界的にも貴重なデータだと考えている。

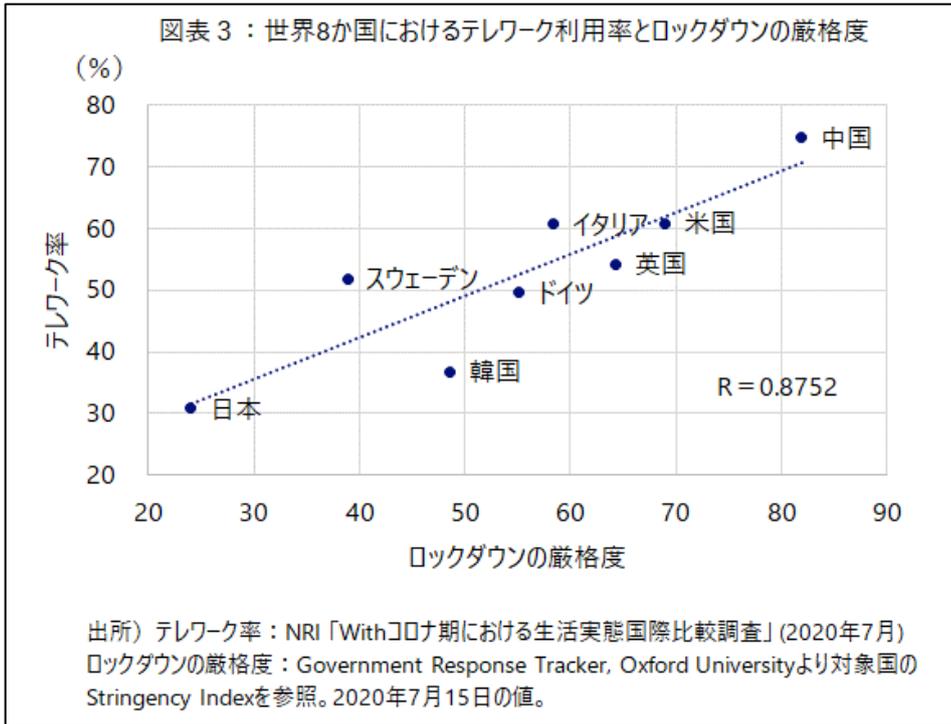
ロックダウンが厳格な国ほどテレワーク利用が進んだ

図表 2 に 8 か国のテレワーク利用率を示している。具体的には、「新型コロナ以前からテレワークをしたことがあり、感染拡大後もテレワークをした」および「新型コロナ以前にテレワークをしたことがなかったが、今回初めてテレワークをした」と回答した人の比率を示している。中国（都市部）では合計 75%が、米国とイタリアでは 60%強の人がテレワークをしたと回答しているのに対して、日本は 31%と 8 か国中最も低い。テレ



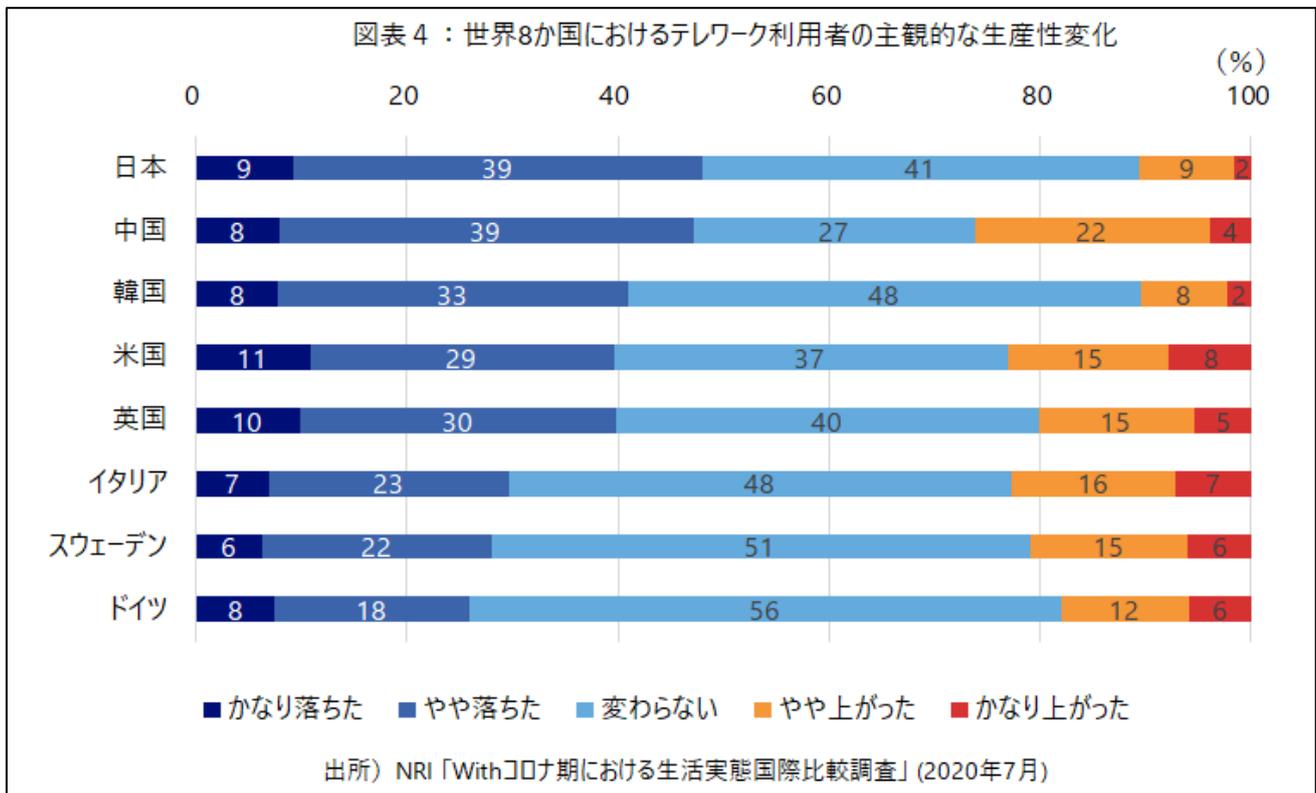
ワークの開始時期（コロナ禍以前か以後か）の分布を見てもバラツキがあるのがわかるだろう。ほとんどの国で、コロナ禍後にテレワークを始めた人の比率が、それ以前からテレワークをしていた人の比率よりも高いのに対して、スウェーデンだけは、コロナ禍後にテレワークを始めた人は 17%とそこまで多くない。

8 か国のテレワーク率のバラツキ、そしてスウェーデンにおいてコロナ禍後にテレワークを始めた人が少ないのは、各国のロックダウン政策の厳しさに関係があるとみている。図表 3 は、横軸にオックスフォード大学が作っている国別のロックダウン政策の厳格度を、縦軸にテレワーク利用率（合計値）を示している。図表から明らかなように、ロックダウンが厳しい国ほどテレワーク利用率が高く、両者の相関係数は 0.87 と極めて高い。スウェーデンはコロナ以前からテレワークをしていた人の比率が高いこと（35%）、また日本と同様緩いロックダウン政策がとられていたことから、コロナ禍後もそれほどテレワーク利用者が増えなかったのである。



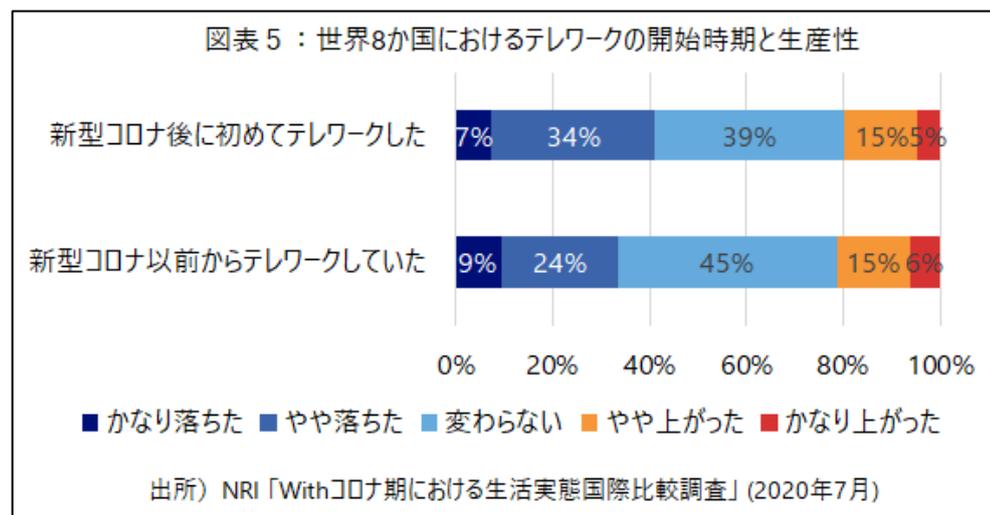
テレワークによる生産性への影響は国や職種、開始時期などによってまちまち

世界中でテレワーク利用が急激かつ短期間に拡大したが、仕事の生産性への影響はどうだったのだろうか。生産性への影響を国別にまとめたのが図表4である。アンケートでは、テレワーク実施者に対して、主観



的な生産性の変化を聞いている。各国とも回答がかなり分散しているが、全体的に生産性が「落ちた」と回答した人の比率が、「上がった」とする人よりも多いことがわかるだろう。コロナ禍の拡大でロックダウンや緊急事態宣言が発出され、十分な準備なしに急遽テレワークを実施せざるを得なかった企業や個人も多かったはずである。他方、中国（都市部）を除けば、テレワークで生産性は「変わらない」と回答している人の比率が最も大きいことを強調しておきたい。その意味で、8 か国すべてにおいてテレワーク利用者はかなり善戦したといって良い。テレワークで生産性が下がらなかった（変わらないもしくは上がった）という人が過半を占めているからである。

図表 4 でもう 1 つ興味深いのは、日本、中国、韓国の東アジア諸国において、生産性が落ちた人が相対的に多いのに対して、ドイツ、イタリア、スウェーデンなどの大陸欧州国ではその比率が小さいことである。これはテレワーク利用時期の違いと関係があるのだろうか。図表 2 で示したように、スウェーデンはコロナ禍以前からのテレワーク利用率が高く、その人たちはテレワークに習熟しているだろうから、結果として生産性は落ちていないのでは、という類推である。しかし、同様にコロナ禍以前からのテレワーク利用率が高い中国（都市部）では正反対の結果が出ており、テレワーク開始時期の違いによる習熟効果だけでは説明できない文化的あるいは制度的な要因が背後にあるとも考えられる。



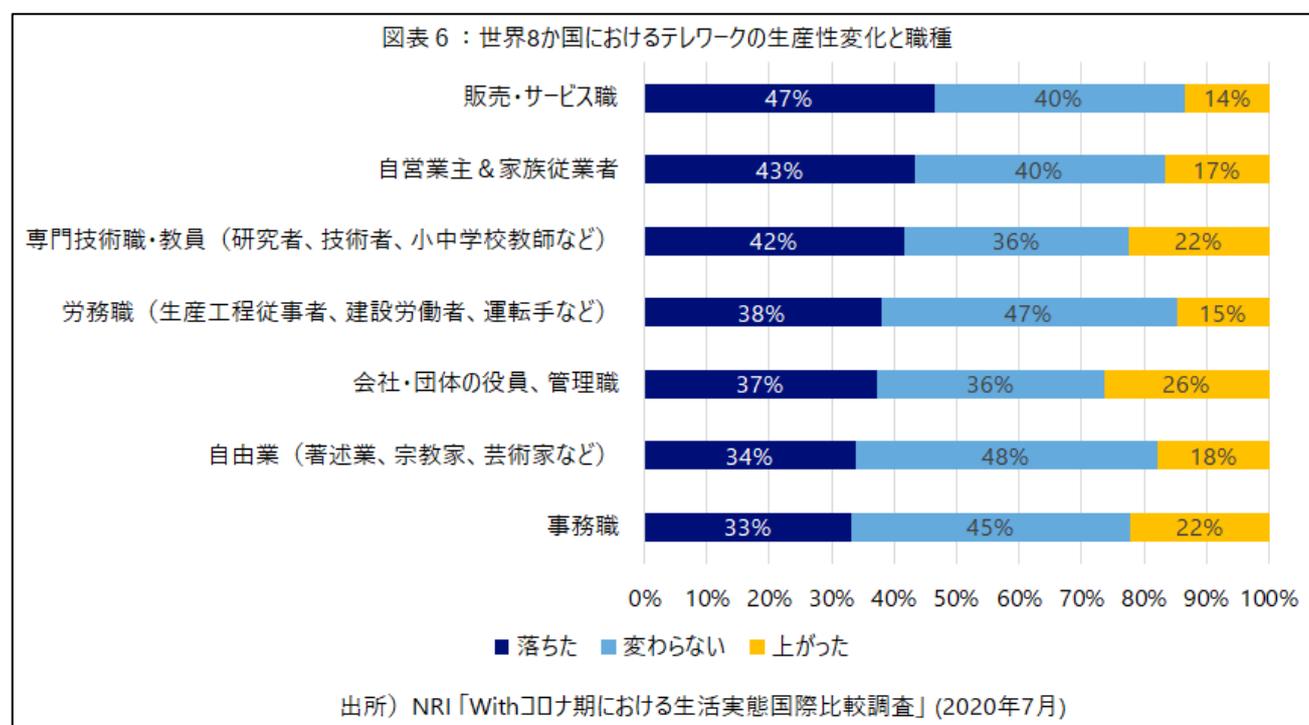
テレワークの開始時期と生産性の関係を見たのが図表 5 である。確かに、コロナ禍後に初めてテレワークをしたという人の方が、生産性が「やや落ちた」とする

比率が 10% 高いけれども、図表 5 を見る限り、テレワークの開始時期と生産性はほとんど関連がない。逆に言えば、コロナ禍後に初めてテレワークした人の 20% が、生産性が「上がった」と回答しているのだ。

生産性と関係が強いのは職種である（図表 6）。生産性が落ちたと回答した人の比率が最も高い

のは販売・サービス職（47%）で、自営業主 & 家族従業者（43%）、そして専門技術職・教員（42%）が続く。逆に、事務職や自由業では、生産性が落ちたという人の比率が小さい。この結果は感覚にあっているだろう。販売・サービス職は、これまでお店もしくは対面で行うことが主だったはずなので、テレワーク、つまり遠隔での業務遂行のハードルが高い。対して事務職は顧客との接点が少なく、パソコンさえあれば自宅でも作業が可能という側面がある。専門技術職・教員は、テレワークで生産性が上がったという人も 22% いて、おそらく研究者（実験室での実験を必要としない人）のように、自宅でも十分作業が可能なが一定数いたと考えられる。

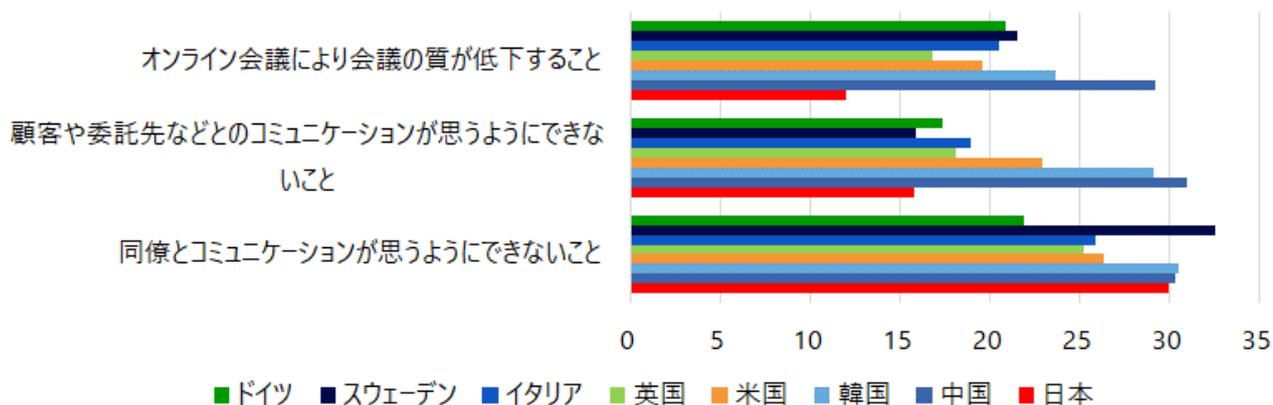
興味深いのが役員・管理職である。テレワークによって生産性が落ちた人が 37%いるのと同時に、生産性が上がったという人が 26%いて、上がった人の比率はすべての職種の中で最も高い。あくまで憶測でしかないが、役員や管理職の生産性がマネジメントおよび意思決定の質と量ではかられるものだとすれば、職場にいない部下の管理にかかる手間がテレワークで煩雑化して生産性を押し下げる反面（特に中間管理職にあてはまる）、これまで慣習と化していた会議の時間が短くなる（中止される）、そこまで重要でない会食の頻度が減るなど（特に役員層）、テレワークで業務の無駄がそぎ落とされているのかもしれない。



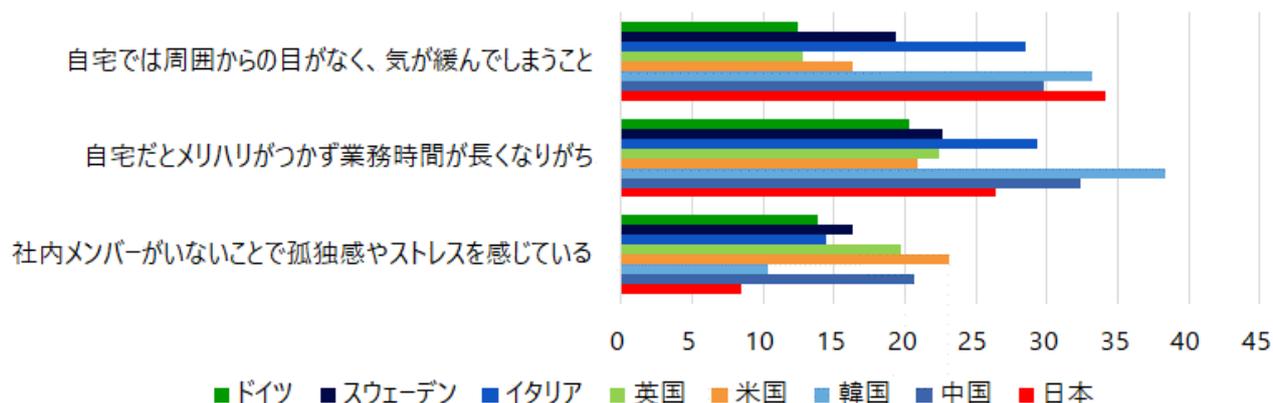
国ごとに異なるテレワークの支障

アンケートでは、テレワークによる支障についても、コミュニケーション面、心理面、技術面の3つから質問している（図表 7-1～7-3）。コミュニケーション面についてみると、同僚とのコミュニケーションに支障を感じ

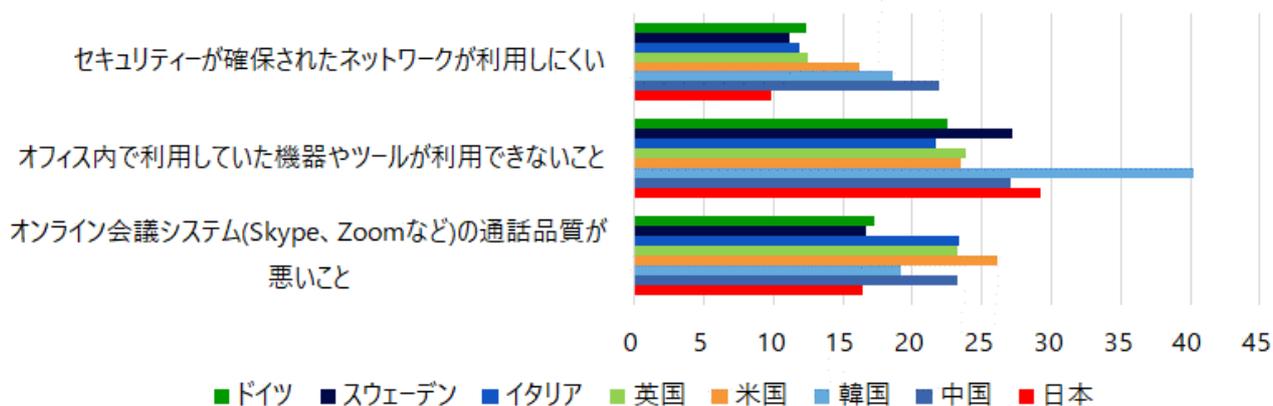
図表 7 - 1 : 世界8か国におけるテレワーク利用者の支障（コミュニケーション面）



図表 7 - 2 : 世界8か国におけるテレワーク利用者の支障（心理面）



図表 7 - 3 : 世界8か国におけるテレワーク利用者の支障（技術面）



出所) NRI「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」(2020年7月)

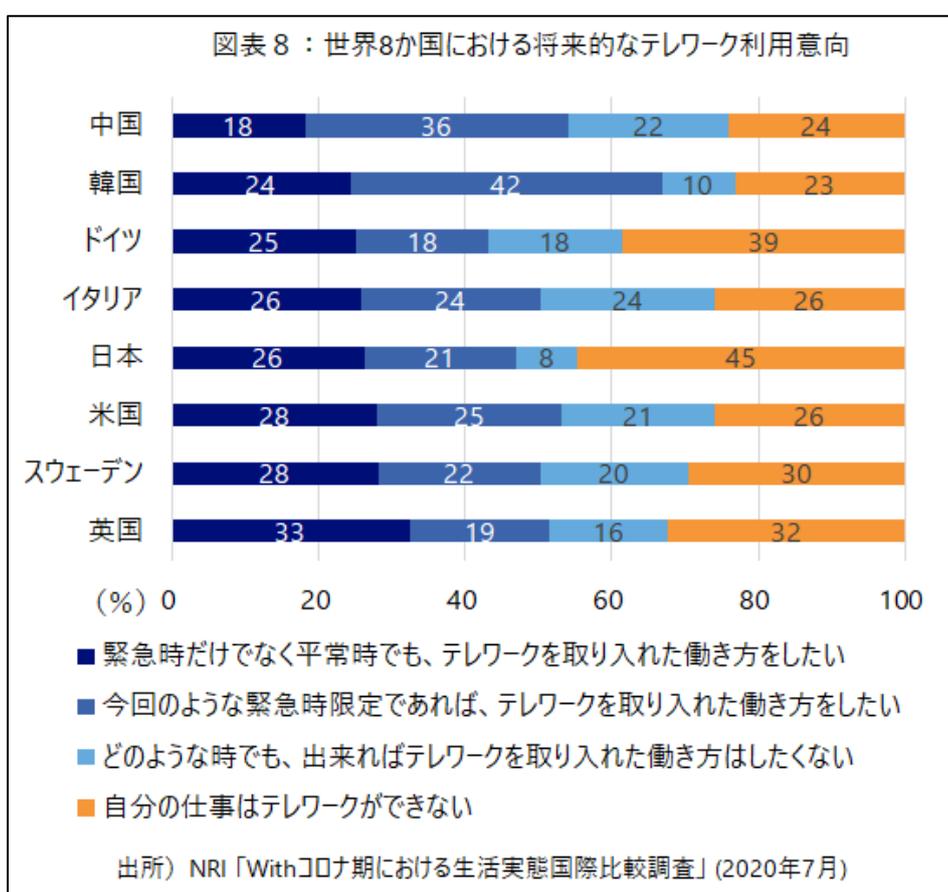
る人は2～3割いるが、特にスウェーデンとアジア3か国でその比率が高い。中国と韓国は、顧客や委託先とのコミュニケーションにも難を感じる人が同程度いるが、日本はこの点についてさほど困っていない。中国は、オンラインによる会議の質低下についても、8か国中最も高い比率を示していることから、中国人にとって、テレワークがコミュニケーションにもたらす悪影響は他国以上に大きいと言えそうだ。ホフステッドやイングルハートなどの研究者が指摘しているように、東アジア諸国の文化は集団主義的傾向が強く、他者との合議を重視する。また文脈もしくは暗黙知を重視し、職場の同僚や顧客との関係性構築についても重視する。つまり端的に言えば、同僚との「密」なコミュニケーションと、「場」の共有を重視する傾向があり、顔を突き合わせてのコミュニケーションの重要性は、欧米諸国の文化と比較して高い。

次に心理面での支障を見ると、アジア3か国とイタリアで「自宅では周囲からの目がなく気が緩む」人の比率が高く、イタリアを除く欧米諸国との対比が著しい。またアジア3か国では、「自宅ではメリハリがつかず業務時間が長くなりがち」という回答比率も高い。ここから読み取れるのは、自分で自分を律する欧米人と、単独ではそれが難しいアジア人である。ではアジア人の方が欧米人よりも孤独感やストレスを抱えているのかというとそうでもない。確かに中国人は孤独感、ストレスを感じているが、むしろ米国、英国人のほうが孤独感やストレスを抱えていて、日本に至っては8か国中もっとも低い。日本人の多くは、むしろ上司や同僚の監視の目がなくなり、気が楽になっているのだろうか。また米英については、アジアや大陸欧州国と違って、従業員がいつ解雇されてもおかしくない、という労働環境に置かれていることから、テレワークで解雇への不安感が増しているのかもしれない。このあたりの差異についてはさらなる研究が必要だろう。

最後に技術面での支障を見ると、「オフィスで利用していた機器やツールが使えない」と回答する人の比率が8か国全体で高かった。自宅にPCがない、あるいは会社で使っているソフトウェアが自宅のPCにはない、といった支障である。韓国では40%の人がこれを支障と感じている。通話品質については、米国、英国、中国で支障と感じる人の比率が高く、ドイツ、スウェーデン、韓国、日本の回答比率は低い。これはまさに高速ネットワークの普及状況を反映した回答であろう。結論として、テレワークで直面する支障については、国や地域ごとによりバラツキがあることが明らかになった。

テレワークの未来

本レポートの最後に、テレワークの未来について考察してみたい。2019 年末まで、テレワークは一部の人がだけが利用する特殊な働き方であった。しかし新型コロナウイルスの世界的な拡大で、多くの人が自分の意思とは関係なくテレワークを利用せざるを得なくなった。これまで慣れ親しんでいた働き方と 180 度違う働き方をすることで、コミュニケーション面など多くの支障が生じているのと同時に、通勤が無くなることのメリットを感じ、煩雑な業務プロセスが簡素化されるなど、思いがけずプラス面が表面化したというケースもある。生産性への影響についても、前述したように「落ちた」という人がそれなりの比率でいるけれども、同時に「上がった」という人も国によって 10~20%ほど存在している。



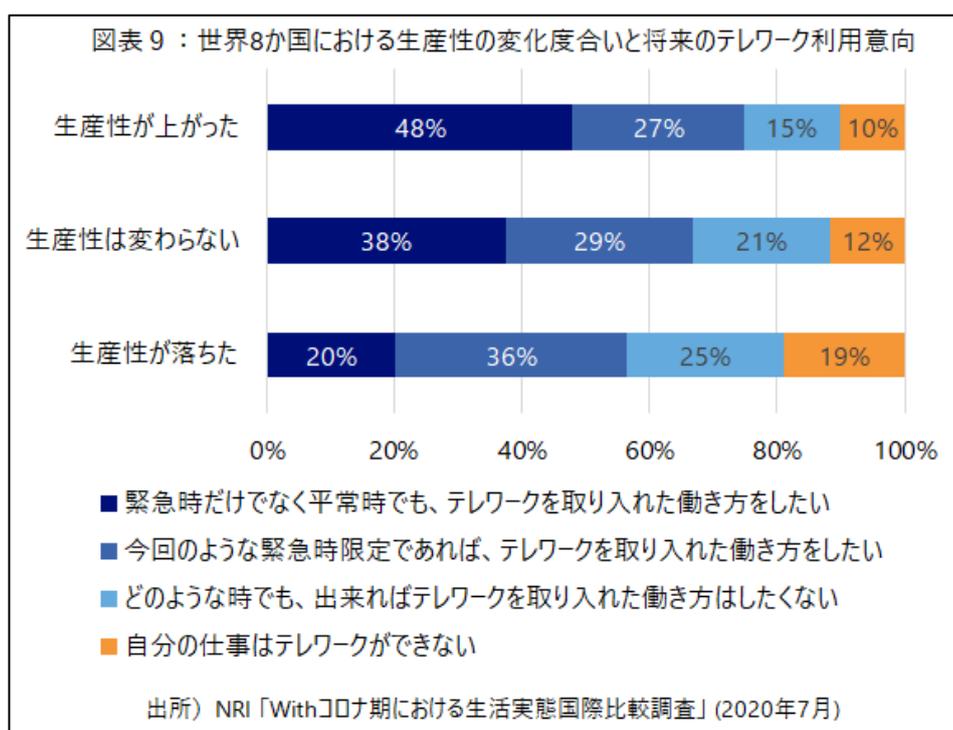
我々のアンケートでは、将来的なテレワークの利用意向も聞いている（図 8。現在テレワークしていない人も含めて、今後テレワークしたいかどうかを聞いている）。それによれば、「緊急時だけでなく平常時でもテレワークをしたい」人の比率は、中国の 18%から英国の 33%まで開きがあるが、平均すると 4 人に 1 人くら

いの割合でテレワークを積極的に活用したいという人がいる。また「緊急時限定でテレワークを利用したい」という人の比率も 2 割から 4 割とバラツキがある。

この 2 つのカテゴリーを「テレワーク許容派」と呼ぶなら、ドイツの 43%から韓国の 66%までが許容派に該当することになる。反対に、「どんな時でもテレワークをしたくない」と回答した、いわゆる「テレワーク拒絶派」

の比率を見ると、日本が最も低く（8%）、イタリア（24%）、中国（22%）、米国（21%）、スウェーデン（20%）が20%を超えている。よってこの図から想像できるのは、コロナ禍が完全に収束すれば、テレワーク率は明らかに低下するけれども、各国ともに小さくない比率の人々が、積極的にテレワークを取り入れるであろうということである。例えば日本の場合、2019年末時点でテレワーク利用率はおよそ9%であった。しかし図8を見ると、日本人の26%が、緊急時だけでなく平常時もテレワークを利用したいと考えていることから、コロナ収束後のテレワーク率は以前の3倍くらいで定着する可能性がある。もちろんテレワークが実際に利用できるかどうかは、企業経営者の方針による。企業によってはテレワークを時限措置として打ち切るところもあるだろう。しかし少なくない従業員が、コロナ禍をきっかけにテレワークの便益に気づき、今後も継続したいと考えている。

ではどんな人が強い継続意向を示しているのか。コロナ禍以前からテレワークしていた人の約半分（8か国全体では43%）が今後も継続したいと回答している。この人たちの多くは自分の意志でテレワークを始めたはずだから当然の結果と言える。年齢層はどうか。10代から60代までの世代別テレワーク利用意向を見ると、「緊急時だけでなく平常時もテレワークしたい」と回答した人の比率が10代、20代では低く（約20%）、30代～60代は約27%でほぼ同水準だった。若年層でそこまで人気がないのは、家にこも



りたくないとか、特に会社に入りたての時期であれば仕事の仕方がまだわからず、職場に出勤して働き方を直に学びたいという意図があるのかもしれない。

テレワーク利用意向で明確な差が出たのは生産性への影響である（図表9）。テレワークで生産性

が上がった人の 48%が、今後もテレワークをし続けたいと回答しているのに対して、生産性が落ちた人の場合はこの比率が 20%しかない（裏返せば、テレワークで生産性が落ちたにも関わらず、それを上回る何らかの便益を感じた人が 20%もいるということだ）。

つまり、テレワークが今後進むかどうかは生産性にかかっている。そして筆者は、テレワークによる生産性は時間とともに徐々に上がるとみている（特に日本のようにテレワークがほとんど浸透していなかった国ほど）。時間とともにテレワークの習熟効果が出てくること、また環境面での整備が進むためである。そして企業経営者の立場からしても、従業員の生産性が少なくとも職場と変わらない（落ちない）のであれば、テレワークという選択肢を従業員に与えることは経営面でみても合理的である。家賃が高い都心部に広大なオフィスを借りずに済むし、優秀な人材を惹きつける要因になるからだ。

コロナ禍で人の移動には制限がかかるようになったけれども、同時に様々なデジタルサービスの利用が進み、「空間の解放」が起こった。居住地、所在地に関わらず様々なことができる可能性が広がったのだ。テレワークもその代表例で、この流れは止まらない。そして、テレワークが浸透すると、職場、自宅、リモートオフィスを自然と使い分けるスタイルが一般的になる。人によっては自宅が主になるかもしれない。すると「テレワーク」という言葉も徐々に使われなくなるだろう。どこが基点で何が「遠隔」なのかが曖昧になるからだ。英語には、勤務場所を柔軟に選択できるフレックスプレイスという言葉がある。勤務時間を柔軟に設定できるフレックスタイム制は多くの企業で導入されているが、テレワークが進展すればするほど、勤務場所の柔軟性を担保する「フレックスプレイス制」として世界的に定着する、これこそがテレワークの近未来像であろう。