野村総合研究所
Nomura Research Institute

未来創発センター 研究レポート Vol.24

テレワークは日本に定着したのか

―Covid-19後の日本のテレワーク動向と仕事へのインパクト―

2026年5月

野村総合研究所　未来創発センター

野村総合研究所　未来創発センターは、「未来志向型シンクタンク」を目指しています。各領域で高い専門性を有したメンバーが日本や世界が直面する社会課題・経済課題を洞察し、その処方箋を提言・発信しています。

https://www.nri.com/jp/service/souhatsu/latest_research.html

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

テレワークは日本に定着したのか

―Covid-19後の日本のテレワーク動向と仕事へのインパクト―

野村総合研究所 未来創発センター

2026年5月

森　健

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

目次

サマリー 1

テレワーク制度は一定比率定着 2

テレワーク対象者と実施者の数値が 乖離しはじめる 4

テレワークの導入状況は業種や企業ごとに多様 5

テレワークが誘発した職場への デジタルツール導入 7

職場のデジタルツール導入格差 8

テレワークはトータルで見れば仕事の満足度向上につながっている 9

「デジタル・テイラー主義」の登場 11

テレワークと生産性の議論 13

生産性に影響を与えるデジタルツールの存在 14

生産性に影響を及ぼしているのはテレワークではなくデジタルツール 15

テレワークの未来像 18

巻末注 20

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

サマリー

- コロナ禍を契機に導入されたテレワークは、日本では就業者の約25%に制度として定着した。現在は「緊急時の強制」から「平時の選択」へと移行しており、テレワークの権利を持ちながらもあえて出社を選ぶ人が増えている。
- テレワークを契機に、オンライン会議ツールやファイル共有ツールなど、各種デジタルツールの職場導入が進んだ。通勤時間の削減や仕事の自律性向上、さらには従業員の全体的な満足度は高まっている一方で、監視ツールによる過度な管理、いわゆる「デジタル・テイラー主義」が、従業員の自律性を損ない満足度を低下させている点には注意が必要である。
- テレワーク自体が生産性に及ぼす影響はプラスともマイナスともいえない。生産性を実際に向上させているのは、テレワーク支援の目的で導入されたオンライン会議ツールなどの「デジタルツールの導入」と、それを活用する個人の「デジタルスキル」である。
- 対面コミュニケーションを重視した出社回帰の動きもあるが、テレワークは「普通」の働き方の一つとして定着した。ホログラフィック技術の進化や、災害への備え、深刻化する労働力不足への対応といった背景から、対面とリモートを組み合わせたハイブリッドな働き方が今後もより「普通」になっていくだろう。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

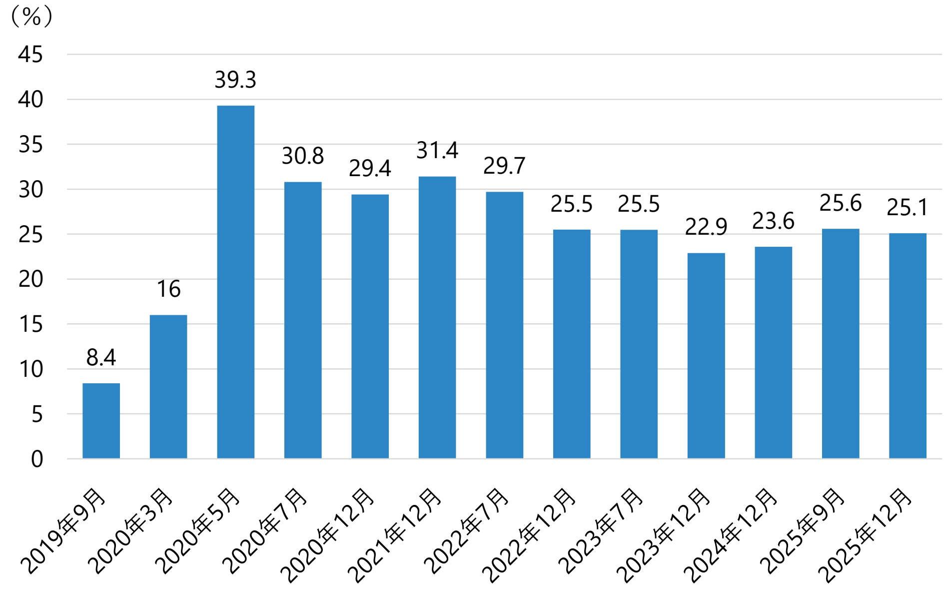
テレワーク制度は一定比率定着

2020年代は、「職場」という概念が大きく揺さぶられた時期である。具体的には、2020年のコロナ禍をきっかけとした、大規模なテレワーク導入、そして2022年末のChatGPT登場と、それ以降に急速に進化し、タスクの一部を担い始めたAIエージェントという「デジタルワーカー」の登場である。これらはいずれも「職場のハイブリッド化」を引き起こしたといえよう。テレワークはオフィスと自宅という空間のハイブリッド化を、そしてAIエージェントの登場は、職場で仕事をする主体が人間とAI・ロボットのハイブリッドになりつつあることを意味する。

本稿では、テレワークに焦点を当てて、特に日本の職場においてテレワークがどの程度定着したのか、日本の就業者にどのような影響をもたらしているのかを論じたいと思う。

テレワークが大規模に導入されたきっかけは2020年のCovid-19である。2020年1月には日本でも感染者が確認され、2月には全国の学校が臨時休校する事態となった。2020年4月には1回目の緊急事態宣言が発出され、2023年5月にCovid-19が感染症法上の5類となるまで（注：季節性インフルエンザと同じで、強制力のある外出自粛ではなく個人の判断に基づく自主的な行動が求められる）、のべ4回の緊急事態宣言が政府より発出され、そのつど多くの企業がテレワークを導入して事業を何とか継続させようとした。

図表1　日本のテレワーク対象者の比率推移



出所）2019年のデータは総務省、そのほかの時点はNRI調査

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図表1は日本におけるテレワーク対象者の比率を時系列に示したものである。コロナ禍前に日本でテレワークをしたことがある人の比率は就業者の8.4%に過ぎなかったが、2020年3月には16%、そして1回目の緊急事態宣言下である同5月には39.3%がテレワークをしている。なお2020年3月以降の数値はすべてNRIが実施したインターネットアンケート調査の結果である。日本全国の15歳から69歳が対象で、性別・年齢階層別に日本全体の人口構成を再現するようにサンプル数を割り当てている。2025年12月に実施した「日常生活に関する調査」のサンプル数は3,097である。

2020年5月以降、この比率は徐々に低下していくが、Covid-19が5類になったあと（2023年5月以降）も25%程度がテレワーク対象者であることには注目すべきであろう。コロナ禍がおさまるにつれてテレワークをやめる企業もあった中、テレワークは一定比率の企業には制度として定着したのである。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

テレワーク対象者と実施者の数値が乖離しはじめる

前章のNRIアンケート調査では、「あなたはテレワーク対象者ですか」という質問をしているが、Covid-19が5類になるまでは、事実上テレワーク対象者＝テレワーク実施者であった。しかし、それ以降では状況が変わってくる。テレワーク対象者だがテレワークは一切しない人も増え始め、この2つが乖離していくのである。言い換えれば「緊急時のテレワーク」から「平時のテレワーク」へと移行し、テレワークは強制ではなく選択へと変化していった。

2025年12月の調査結果を見ると、自分はテレワーク対象者である（テレワークの権利を持っている）と回答した人は就業者の25.1%であったが、そのうち過去1か月にテレワークをしたという人の比率は17.2%である。つまりその差の約8%が「テレワークの権利は保持しているが実際にテレワークはしていない」人となる。

国土交通省の「令和7年度テレワーク人口実態調査」からも同様の傾向が見て取れる。同調査の中の雇用型就業者の数字を見ると、2025年のテレワーカー比率は25.2%なのに対して、直近1年間のテレワーク実施率は16.8%と開きがある。テレワークの権利は保持しながらもテレワークしなくなった人が一定比率存在している。この理由としては、出社の方が仕事がはかどると考えていること、職場の「空気」を読んで、同僚がテレワークしなくなっているので自分もテレワークしづらくなっている、といったことなどが考えられるだろう。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

テレワークの導入状況は業種や企業ごとに多様

テレワークの導入状況を細かく見てみよう。2025年12月時点のアンケート調査によると、業種でテレワーク導入率が高いのは、「情報通信（77%）」「研究機関（73%）」「電気・ガス・水道・熱供給（45%）」であった。いずれもリモートとの相性はよい業種といえよう。その反面テレワーク導入率が低いのは「飲食店・宿泊（7%）」「医療・福祉（5%）」で、対面が前提となる業種であった。

もちろん企業単位で見ると、同じ業種内でも個社によってテレワーク政策は多種多様だ。NTTは2022年にリモートワークを原則とする働き方を導入し2024年度末のリモートワーク率は64%といわれている[1]。しかし、同じIT・情報通信系でも、AWSジャパン（米系）は2025年1月から原則出社に方針を切り替えた。またLINEヤフー、メルカリなどはフルリモートワークではなく、出社とリモートのハイブリッド勤務を推奨するようになる。

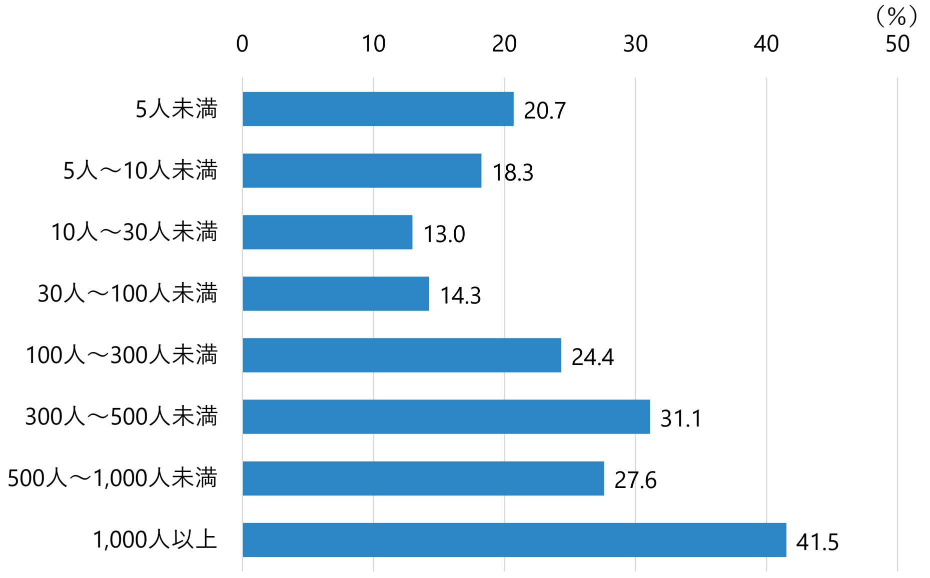
テレワークを廃止する、あるいは制限する動きの背景には、従業員間のコミュニケーションの質低下、偶発的な対話を通じたイノベーションが生まれなくなってきたこと、人材育成の問題や企業文化維持に問題が生じたことがある。他方、日本企業ではないが、米国のAutomattic社（注：同社はEコマース基盤や顧客管理システム基盤などを提供）のように、フルリモートワークが前提でオフィスがなく、同期型会議も最小限にとどめるようなIT企業も登場しているなど、企業によって多種多様なテレワーク政策を採用している。

次に職種別に見ると、テレワーク対象者率が高いのが「研究開発職（51%）」「企画・経営管理職（47%）」「営業職（42%）」となっている。営業職が含まれるなど必ずしもオフィスワーカーの数値が高いとはいえなかった。実際、一般事務職のテレワーク対象者率は28%と平均とほぼ同じであった。おそらくこの背景には、自身が使えるノートPCなどの端末を保有しているかどうかが影響しているのではないか。営業職はノートPCやタブレットなどの情報端末を携帯していることが多いのに対して、一般事務職は会社のデスクトップPC利用など、自宅で作業するためのPCを手当てされていないケースが多いとすれば、それがボトルネックとなっている可能性が考えられる。

これは会社側のリソースの問題ともいえる。実際会社の規模別（従業員数別）にテレワーク対象者率を見ると（図表2）、大企業ほどテレワーク対象者率も高くなる。これは自宅での仕事に使えるノートPCを手当てできるか、VPN接続などの環境を提供できるかなどリソース面が大きく影響を及ぼしているといえよう。ちなみに従業員5人未満の企業でもテレワーク対象者率は高いが、これは独立事業者など、そもそも自宅やシェアオフィスを日常的に活用している人が多いためだと考えられる。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図表2　従業員規模別に見たテレワーク対象者率（2025年12月）



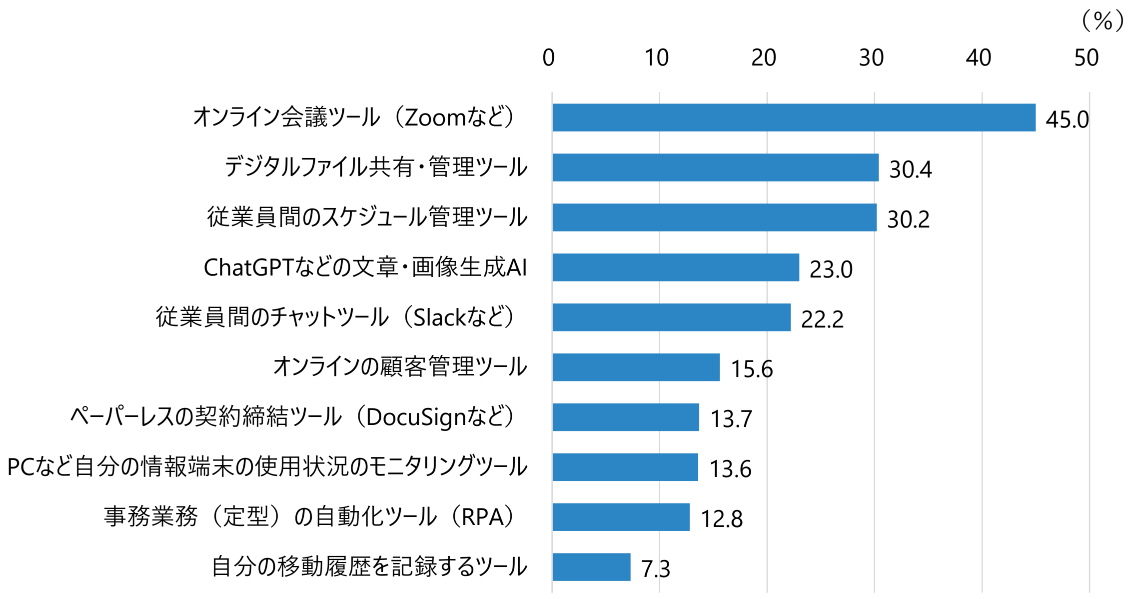
出所）NRI「年末生活者アンケート調査」2025年12月

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

テレワークが誘発した職場へのデジタルツール導入

テレワークの進展がもたらした間接的な影響として、各種デジタルツールの職場への導入が進んだことがある。リモートで働く従業員に対して、それを支援するツール導入が求められたからである。Zoomに代表されるコミュニケーションツールがその典型で、NRI調査によれば、2023年末時点ですでに就業者の40%が職場に導入されていると回答している。2025年末のアンケート調査結果を見ると（図表3）、オンライン会議ツールの導入率は45%と最も高く、デジタルファイル共有・管理ツール（30.4%）、従業員間のスケジュール管理ツール（30.2%）が続き、ChatGPTなどの生成AIについても23%が職場に導入されていると回答している。生成AIの導入比率は2023年以降大きく上昇しているが、それ以外については2023年末の数字からほとんど変化がなく、その意味ではコロナ禍およびテレワークがこれらデジタルツール導入の大きなきっかけになったといえるだろう。

図表3　職場における各種デジタルツールの導入状況（2025年12月）



出所）NRI「年末生活者アンケート調査」2025年12月

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

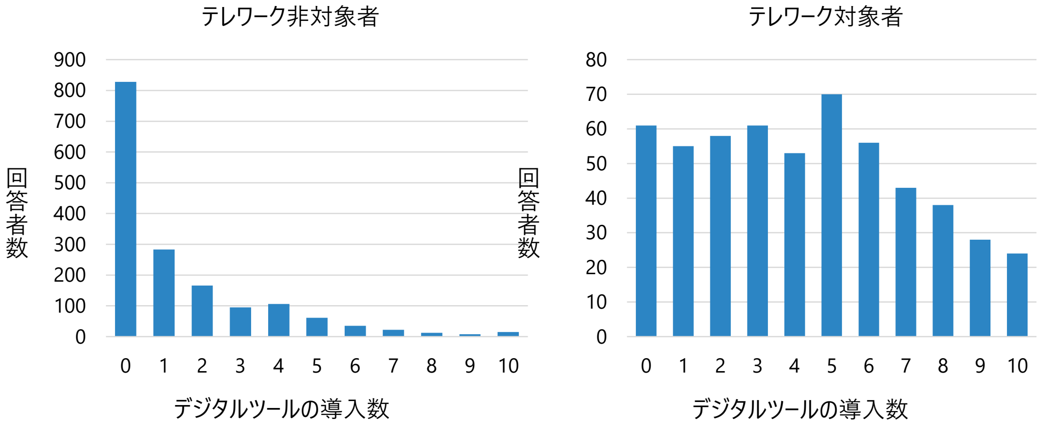
職場のデジタルツール導入格差

2025年12月時点での調査結果を詳しく見てみよう。図表4にはテレワーク対象の有無別に、デジタルツールの職場導入数の分布が示されている。図表3で示したように、アンケート調査では、10種類のツールについて職場導入の有無を聞いていて、10種類すべてが導入されている人は10、何も導入されていないという人は0の数字をとる。

図表4で明らかなように、テレワーク非対称者（左図）の職場の大半がデジタルツールの導入数0となっていて、職場のデジタル化はほとんど進んでいないことがわかる。それに対して、テレワーク対象者（右図）の職場ではデジタルツールの導入が多い。つまり、職場のデジタルツール導入については、おそらくテレワーク制度をきっかけとしてそれを支援するツール導入が進んだ可能性が高いということである。

興味深いのは、テレワーク対象者の中にもデジタルツールの格差があることだ。テレワーク対象者であるにもかかわらず、職場にはツールが何一つ導入されていないという人も一定数いることである。確かにZoomなどのオンライン会議ツールは、アプリをインストールしなくてもブラウザがあれば会議に参加できる。しかし、デジタルツールが全くない中でのテレワークは不便も大きいはずだ。

図表4　テレワーク対象有無別に見たデジタルツールの導入数（2025年12月）



出所）NRI「年末生活者アンケート調査」2025年12月

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

テレワークはトータルで見れば仕事の満足度向上につながっている

テレワークは従業員の満足度にどのような影響を及ぼしているのか。このテーマについては多くの研究が世界中で行われている。テレワーク関連の研究を包括的に見たメタ分析によると[2]、テレワークは従業員の「自律性」を高めることを通じて、仕事の満足度にプラスの影響を及ぼすという結果が示されている。また日本の都市部の通勤事情を念頭に置けば、テレワークで通勤時間がなくなることが直接満足度向上につながることも十分あり得るだろう（仕事の自律性とは関係なく）。他方、テレワーク時に孤独感が強まるなどマイナス面も指摘されていることには留意が必要である。つまりテレワークと仕事の満足度は、直接・間接的な関係もあれば、プラス・マイナス両面の影響がありそうだということである。

ここでは、筆者と一橋大学小野浩教授がNRIアンケート調査（2023年）を用いて行った研究結果（2026）[3]を紹介したいと思う。同研究では、テレワークが仕事の満足度に及ぼす影響を2SLS（二段階最小二乗法）という手法を用いて推計した。

先ほど述べたように、テレワークが仕事の満足度に影響を及ぼすルートとして、（A）テレワーク⇒仕事の自律性向上⇒仕事の満足度向上、という間接ルートと、（B）テレワーク⇒（通勤時間削減などによる）仕事の満足度向上、という直接ルートの2つが考えられる。そこでこの2つのルートについて影響の有無を検証した。

まずは（A）間接ルートの第一段階である、テレワークが仕事の自律性に及ぼす影響について。先ほど述べたように、日本のテレワーク対象者の一部は、テレワークの権利があるにもかかわらず実際にはテレワークをしていない。つまりテレワーク対象者の中には①権利はあるがテレワークはしていない人（約8%）、②権利を行使しテレワークしている人（約17%）、の2種類いる。興味深いことに、筆者と小野教授の研究によれば、①の人であっても仕事の自律性にはプラスの影響を及ぼしていることがわかった。つまりテレワークを権利として保持しているだけで、仕事の自律性の感覚が強まるのである、なお仕事の自律性については、回答者に主観的な自律性の感覚を10段階で質問している。またテレワークを実施している②の人に対してはより大きな自律性向上効果が見られた。

次に、テレワークが仕事の満足度に及ぼす影響を分析した。具体的には、（A）間接ルートの第二段階（自律性向上⇒仕事の満足度向上）が見られるのかと、テレワークが直接的に仕事の満足度を高めているのか（Bルート）の検証である。前述した2SLSという手法を用いたところ、まず（B）直接ルートは有意にプラスの結果が出た。 つまり、仕事の自律性などに関係なく、例えば通

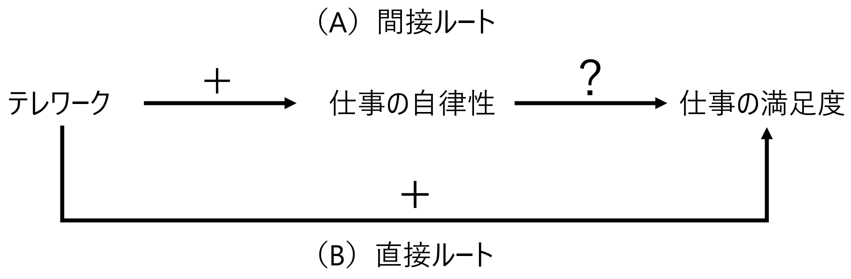
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

勤時間がなくなることなどを通じた直接的な満足度向上が見られた。それに対して、間接ルートの方は、プラスでもマイナスでもないという結果になったのである（図表5）。これは過去の類似研究の知見に反する結果なのだが、どう解釈すればよいのだろうか。

まずは分析上のテクニカルな理由が考えられる。それは「仕事の自律性」「テレワーク」という2つの変数が引き起こす内生性の問題（注：独立しているべき変数間に強い相関関係があるときに起こるバイアス）である。詳細は割愛するが、データ分析にOLS（最小二乗法）を用いると、仕事の自律性は有意にプラスの影響を及ぼしているように見えるが、これはバイアスが発生している。そして過去の類似研究ではこの手法を用いているケースも多い。それに対して筆者と小野教授が行った2SLSはその問題を回避しているので、バイアスが取り除かれ、過去の類似研究とは異なった結果になったといえる。

また解釈的にいうと、日本企業の従業員の中には、「自律的に仕事をしなさい」といわれても困惑する人が多いのかもしれない。会社という場所に行き、チームメンバーの一員として与えられた仕事をすることに慣れた人からすると、仕事の自律性の向上は必ずしも仕事の満足度にはつながらない、という可能性がある。ただいずれにしても、トータルで見れば、日本におけるテレワーク制度は従業員の満足度向上につながっていることは確認できた。

図表5　テレワークが仕事の満足度に及ぼす影響



Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

「デジタル・テイラー主義」の登場

テレワークはトータルに見れば仕事の満足度を高める効果がありそうだが、それを補完するデジタルツールの中には、マイナスの影響を及ぼすケースもあることには注意が必要だ。図表3で示したように、日本では「PCなど自分の情報端末の使用状況のモニタリングツール」が職場に導入されていると回答した人は13.6%、「自分の移動履歴を記録するツール」が導入されていると回答した人が7.3%いた。テレワークが進む中で、従業員が本当に仕事をしているのか、関係ない作業をしていないかなど監視するようなモニタリングツールである。

このような労働者の監視については、フレデリック・テイラーによる古典的な著作『科学的管理法』（1911年）にまでさかのぼる。テイラーは同書で職場での生産性を最大化するために管理者が講じ得る数々の措置を紹介した。彼の原則の根底には、労働者は本質的に怠惰であり、信頼できないという前提があった。放っておけば、労働者はあらゆる機会を捉えて手を抜いたり、のんびりしたりするだろう。テイラーは管理者の役割は労働者を厳しく監督することであると提唱した。その措置の一つが「時間・動作研究」であり、管理者はストップウオッチを用いて労働者の時間と動作を監視し、彼らの怠惰や無駄を最小限に抑えようとしたのである。

時が経つにつれ、テイラーの手法は、その過度なマイクロマネジメントと監督のスタイルゆえに、厳しい批判の対象となった。現代の経営学や組織論において、「テイラー主義」は、職場における非人間化や柔軟性の欠如を表す略語として頻繁に使われている。

一般的に、労働者は監視されたりマイクロマネジメントされたりすることを嫌う。ビンセント・ロシーニョをはじめとする研究者たちは、マイクロマネジメントや官僚的な規則が仕事の自律性を低下させ、ひいては職務満足度を低下させると指摘している[4]。さらに、この影響は従業員のプライバシー侵害の感覚とも関連していることが示されている。例えば、レヌ・ジャハギアダーらの研究者は、監視・追跡に関する企業方針について論じ、プライバシーに対する従業員の認識に基づけば監視・追跡ツールが従業員の満足度やコミットメントレベルに悪影響を及ぼす可能性が高いと示唆した[5]。

デジタル技術の普及により、「デジタル・テイラー主義」が台頭している。現在の文脈において、これはデジタル環境下で雇用主が労働者を監視・追跡する権限を指す。フィリップ・ブラウンらが説明するように、「デジタル・テイラー主義は、世界中にある工場、オフィス、サプライヤー、管理者、労働者の業績を比較するために、企業に従業員を監視・遠隔操作する強力なツールを与えた」[6]。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

当然のことながら、デジタル・テイラー主義は仕事の自律性を損ない、ひいては仕事の満足度を低下させる可能性がある。2022年10月23日付の『フィナンシャル・タイムズ』紙の記事「『ビッグ・ブラザー』的な管理職は、その視線を自分たちに向けるべきだ」では、従業員の間にストレスや怒りを引き起こすとして「デジタル・テイラー主義」を批判している。

筆者と小野教授（2026）によると[7]、日本の職場に導入されているモニタリングツールはデジタル・テイラー主義を誘発しているが、それはテレワーカーに限られることがわかった。テレワーカーは自身の移動や位置情報が監視されることに対して否定的な反応を示している。これは理にかなっている。なぜなら、テレワークを選択する大きな理由の一つは、どこからでも働くという選択の自由が得られることにあるからだ。移動や位置情報を監視されることは、彼らの自律的な働き方を損なうことになる。これにより日本の職場におけるデジタル・テイラー主義問題の存在が裏付けられた。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

テレワークと生産性の議論

テレワークは仕事の生産性にはどのような影響を及ぼしているのだろうか。この議論は、調査のタイミングが極めて重要となる。NRIが2020年7月に日本で実施したアンケート調査によると、テレワーク従事者の48%が生産性が低下したと回答し、生産性が向上したと回答したのはわずか10.5%だった。（残りの41.4%は生産性が同水準にとどまったと回答した）。当然のことながら、多くの会社や従業員にとって、このタイミングでは在宅勤務の準備がまだ整っていないことがその背景にある。

また、いくつかの研究では、新型コロナウイルスの感染拡大初期（2020年頃）において、テレワーカーが業務に苦労していたことが示されている。OECD（2020）[8]が指摘したように、生産性を低下させた主な要因は、コミュニケーションの減少、知識共有の減少、およびテレワークにおける監督不足による「独りよがりな仕事ぶり」であった。

経済産業研究所（RIETI）の森川正之特別上席研究員[9]は2020年6月に日本で調査を実施し、回答者にテレワークが生産性に与える影響を自己申告させた。Covid-19以前の生産性を100とした場合、Covid-19以前からテレワークしていた人々の平均生産性（自己申告）は73.8、Covid-19以降に初めてテレワークを開始した人々では59.3であった。

小野教授と筆者[10]は、2020年7月に8カ国で実施された調査に基づきテレワーカーの生産性を分析し、「コロナ禍以降のテレワーカー」の主観的な生産性が、「コロナ禍以前のテレワーカー」よりも低いことを明らかにした。したがって、特にパンデミックの初期段階において、多くのテレワーカーが課題を抱えていたことは間違いない。しかし、テレワークが生産性に与えるプラスの効果も報告されている。ジョアンナ・ブラホプーロウらの研究[11]は、スペインにおいて、テレワークへの満足度が主観的幸福感および自己申告によるパフォーマンスと正の相関関係にあることを示した。

時間の経過とともに状況は改善したようだ。ロックダウン政策の緩和や、テレワークに苦労した者がオフィスへの復帰を許可される選択肢の提供、在宅勤務環境の改善、そしてさまざまなデジタルツールの導入により、リモートワークは容易になった。森川[12]は、日本で収集された企業レベルのパネルデータから、企業の在宅勤務生産性の平均値が、2020年の調査における68.3から2021年の調査では72.2へと約4ポイント向上したことを示した。これは学習効果やテレワークの選択によるものであり、わずかではあるが改善したことを示している。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

生産性に影響を与えるデジタルツールの存在

しかし、これらの議論には重要な視点が欠けている。それはテレワークと補完的な関係にある職場でのデジタルツール導入状況である。「テレワークが生産性にどのような影響を及ぼすのか」という問いに対しては、それと同時に「テレワークを支援するデジタルツールがどのくらい導入されているのか」も考慮すべきである。

ロバート・ザイアンスによって体系化された社会的促進理論は、デジタルツール、特にコミュニケーション、コラボレーション、あるいはモニタリングツールの影響を検討する上で有用だ。社会的促進とは、他者の存在下において、人々がより高いレベルの努力やパフォーマンスを示す現象である。社会的促進には「観察効果」と「共行動効果」の2つのカテゴリーがある。観察効果は、上司を含む受動的な傍観者がいる場合に生じ、共行動効果は、同じ活動に従事しているほかの個人が同席している場合に生じる。見られていると力が出る、あるいは誰かと一緒だと力が出る、という現象だ。

生産性への影響を考える上では、OECDが指摘しているように、特にコミュニケーション、コラボレーション、そしてモニタリングツールの影響を検討すべきである。このうちモニタリングツールは、前述したような「デジタル・テイラー主義」問題を引き起こし、従業員の満足度を低下させるかもしれないが、生産性にはプラスの効果を生み出しているのかもしれない。

孤独になりがちなテレワーカーにとって、コミュニケーションやコラボレーションを促進するデジタルツール（例：Zoom、Teams、Slack）は共行動効果をもたらし、モニタリングツールは観察効果を通じてパフォーマンスに影響を与える可能性がある。

生成AIとタスクの生産性に関する研究も多く存在している。エリック・ブリニョルフソンらの研究[13]は、カスタマーサポート担当者対象の実験において、生成AIを使用した従業員の生産性が14%向上したことを明らかにした。特に、新入社員やスキルの低い従業員においてその傾向が顕著であった。シャックト・ノイとホイットニー・チャンの研究[14]は、444名の専門職を対象に執筆実験を行い、ChatGPTを使用して執筆したグループは、タスクに費やす時間が有意に短く、外部評価者による判定でも文章の質が有意に高いことがわかった。文章の質向上による効果については、執筆スキルが低い人ほどその効果が大きいことも結果から示された。ここからの示唆としては、テレワーカーであっても、生成AIを使える人であれば、生産性向上が実現できるかもしれない、ということである。

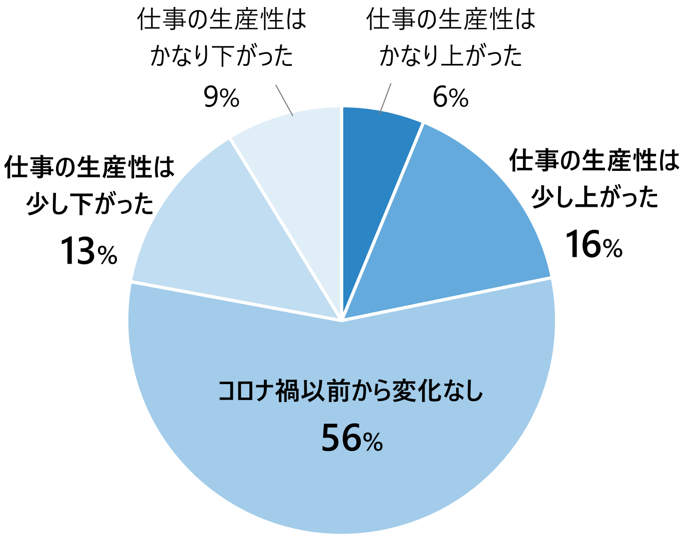
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

生産性に影響を及ぼしているのはテレワークではなくデジタルツール

そのような理論的背景をもとに、NRIが2023年7月に行ったアンケート調査を使った研究結果を紹介する。このアンケート調査では、就業者に対してテレワークの有無や職場でのデジタルツール導入状況に加えて、Covid-19前（2019年）とアンケート時点（2023年）での仕事の生産性の変化について質問している。

図表6は生産性の変化に関する質問の回答結果である。回答者の中には、2019年と2023年で違う仕事についている人もいるため、「比較できない」「わからない」という選択肢も用意した。図の円グラフはそれらの回答者を除いて比率を計算している。すると回答者の56%が、生産性に変化なしと答えている一方、仕事の生産性は少し上がったという人が16%、仕事の生産性は少し下がったという人も13%いるという結果であった。全体的に見れば、プラス／マイナスがほぼ均衡しているといってよい。

図表6　2019年（Covid-19以前）と比較した2023年の仕事の生産性の変化



出所）NRI「デジタル活用調査」2023年7月

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

ではテレワーク、さらには職場でのデジタルツール導入は生産性にどんな影響を及ぼしているのだろうか。ここでは順序ロジット法という手法を用いて、テレワークの有無や個別ツールが生産性に及ぼす影響を分析した。

そこから明らかになったのは、Zoomなどのオンライン会議ツール、顧客管理ツール、モニタリングツール、そして生成AIはテレワークの有無にかかわらず有意に生産性向上に寄与している。さらにオンライン会議ツールについては、出社だけの人とテレワーカーを比較すると、生産性向上効果はテレワーカーの方が大きいことが明らかになった。出社の場合は対面という別の手段もあるが、テレワーカーにとってZoomなどは重要なコミュニケーションツールであり、生産性の押し上げ効果は出社だけの人よりもテレワーカーにとっての方がより大きいということだろう。なお顧客管理ツール、モニタリングツール、そして生成AIについては、出社だけの人とテレワーカーで生産性向上効果に違いはなかった。

デジタルツールは別として、テレワーク自体が生産性に及ぼす影響はどうなのだろうか。筆者の推計によれば、テレワーク自体は生産性に有意な影響を及ぼしておらず（プラスでもマイナスでもないということ）、生産性に影響を及ぼしているのはデジタルツールの導入数と、回答者のデジタルスキルの高さであった。

確かにテレワークは通勤時間をなくすことで生産性を高めるかもしれない。しかし、同僚に気安く相談することができず、1人で悩み続けてしまうかもしれない。デジタルツールがほとんどなく、デジタルスキルも低い従業員がテレワークすれば「生産性はかなり下がった」となるし、逆にデジタルツールが豊富で自身のスキルも高い人であれば、テレワークで「生産性はかなり上がった」と回答するだろう。

繰り返しになるが、「テレワークは生産性にどう影響を及ぼすのか」、という問いかけにはあまり意味がなく、「テレワークとそれを支援するデジタルツールは生産性にどう影響を及ぼすのか」というのが正しい問いかけであろう。そしてその答えは、「テレワークの影響はないが、デジタルツールはテレワークの有無にかかわらず従業員の生産性向上に寄与している（注：オンライン会議ツールに限ってテレワーカーの生産性向上効果がより大きくなる）」ということである。

筆者はこの結論の確からしさを検証するために「傾向スコアマッチング法」を用いてみた。この手法は、「セレクションバイアス」と呼ばれるような事象が起こっているときに有効である。どういうことか。まずアンケート結果を用いて、日本のテレワーカーと非テレワーカーの生産性平均を単純に比較することはできる（t検定を行う）。そうすると、テレワーカーの生産性は非テレワーカーのそれよりも有意に高いという結果が出る。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

しかし、この結果をうのみにしてはいけない。それはセレクションバイアスが起こっている可能性が高いからだ。前述したように、Covid-19が感染法上の5類に移行したあとは、テレワークは強制ではなく選択である。テレワークしたくない人は出社すればよいし、テレワークしたいという人がテレワークを選択している。つまりテレワークでは仕事がはかどらない人が出社し（例：小さい子供がいる、家が狭くて働くスペースがない、ネットワーク環境が悪い）、テレワークで仕事の支障が出ない人ほどテレワークを選択しているはずである。

傾向スコアマッチング法によってこのようなバイアスを取り除くことができる。具体的には、テレワーカーと同じプロファイルを持つがテレワークはしていないという「ツイン（双子）」を回答者の中からマッチングさせ、比較したところ、予想通り、テレワーカーと非テレワーカーの生産性の差はほとんど有意ではなくなった。

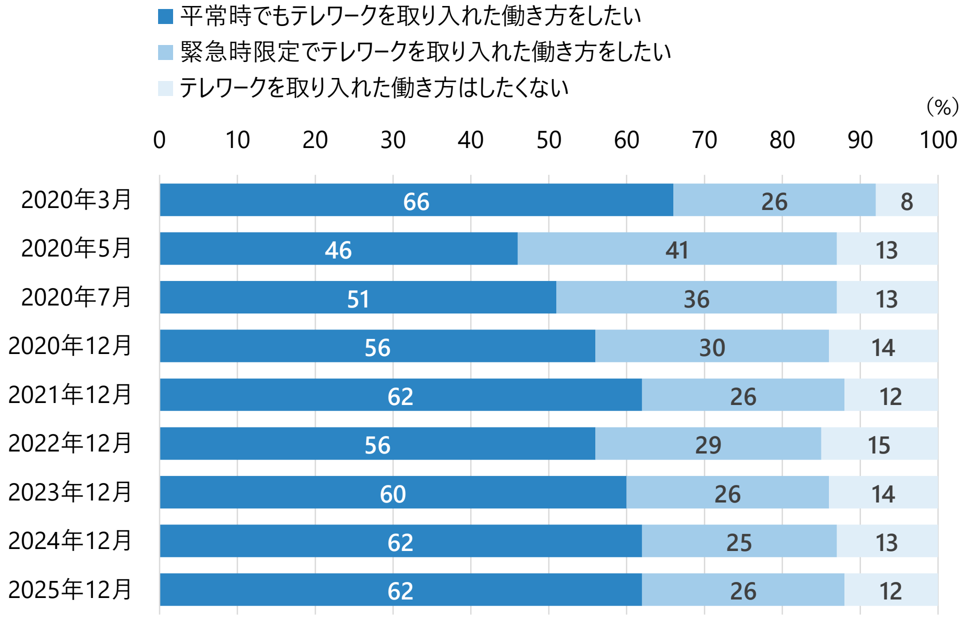
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

テレワークの未来像

Covid-19でいや応なく導入が進んだテレワークであったが、日本においても一定比率の職場でテレワークは制度として定着したようである。しかし、多くの日本企業にとって、対面での従業員間コミュニケーションは依然として重視されていることから、フルリモートを禁止し、出社とのハイブリッドを義務付ける企業も見られる。2025年12月調査によれば、就業者の25%がテレワーク対象と回答し、そのうち17%が実際にテレワークをしている（残り8%は出社のみ）。

ちなみにテレワーク実施者に今後のテレワーク継続意向を聞くと（図表7）、約6割が平時においてもテレワークをしたいという反面、12%はテレワークを取り入れた働き方はしたくない、と答えており、依然としてテレワークに否定的なテレワーク対象者も存在していることから、今後もテレワーク実施者はさらに低下していくのかもしれない。

図表7　テレワーク継続意向（時系列変化、テレワーク実施者のみ）



出所）NRI「新型コロナウイルス感染拡大による影響調査」（2020年3月、2020年5月、2020年7月）、NRI「生活者年末ネット調査」（各年12月）

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

しかし、筆者は長い目で見ればテレワークは日本においても「普通」になっていくと考えている。第1の理由は技術進歩である。2次元かつスクリーンに限定されないホログラフィック技術が進化している。マイクロソフトのホロポーテーション技術、プロト社のホロポーテーション・デバイス（注：電話ボックスくらいの箱の中に3Dの相手が登場する）、グーグルのビームなどがその例だ。遠隔にいる相手があたかも目の前に実際にいると感じるような技術開発が進んでいる。

第2の理由は日本が災害大国であること。地震に限らず、台風や大雪時などでもテレワーク環境が整っていることは、ビジネス継続にとって重要である。そして第3の理由は労働力不足の深刻化である。もちろん対面が必須の職種であれば近接地から人を雇う必要があるが、そうでない場合は、遠隔地の採用を増やさざるを得ない。

あるグローバル調査によると[15]、調査企業の半数以上がローカル人材市場の不足を補うために国外での採用を活発化させるという。またアジア太平洋地域だけを見ても、地元企業の78%が今後12～18カ月以内にリモート従業員の60%以上をフルタイムの仕事に採用する計画があると回答している。企業は仕事のやりかたを変える必要がある。イチかゼロではない。対面とリモートのハイブリッドがニューノーマルになるのだ。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

巻末注

1　https://group.ntt/jp/sustainability/social/workstyle/　（2026年4月10日アクセス）

2　Gajendran, R., and D. Harrison. (2007). “The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences.” Journal of Applied Psychology, 92

3　Mori T and Hiroshi Ono. (2026) “When less is more: Digital tools, autonomy and job satisfaction in the Japanese Workplace” Working Paper

4　Roscigno, V. L., C. Sauer, and P. Valet. (2018). “Rules, Relations, and Work.” American Journal of Sociology, 123, 6

5　Jahagirdar, R., and S. Bankar. (2020). “Employees perception of workplace monitoring and surveillance.” PEOPLE : International Journal of Social Sciences, 6(1)

6　Brown, Phillip, Hugh Lauder and David Ashton. 2010. The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs, and Incomes. Oxford: Oxford University Press.

7　注3と同じ

8　OECD. (2020). “Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?” OECD Report.

9　Morikawa, M. (2020). “Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey.” Covid Economics, 49, 123–139

10　Ono, H., and T. Mori. (2021). “COVID-19 and Telework: An International Comparison.” Journal of Quantitative Description: Digital Media, 1, 1–35

11　Blahopoulou, J., S. Ortiz-Bonnin, M. Montanez-Juan, G. Torrens-Espinosa, and M. E. Garcia-Buades. (2022). “Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain.” Current Psychology, 41

12　Morikawa, M. (2022). “Productivity Dynamics of Work from Home since the Onset of the COVID-19 Pandemic: Evidence from a panel of firm surveys.” RIETI Discussion Paper, 22-E-061

13　Brynjolfsson, E., D. Li, and L. Raymond. (2023). “Generative AI at Work” Working Paper, October 9, 2023

14　Noy, S., and W. Zhang. (2023). “Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence.” Science, 381

15　Remote社“Global workforce trends 2025: Key insights from Remote” 2025年10月9日

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

執筆者

森　健

株式会社野村総合研究所
未来創発センター　未来社会・経済研究室長

慶應義塾大学経済学部卒。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE)にて修士課程（経済学）、一橋ビジネススクールにて博士課程（経営学）を修了。
専門はデジタルエコノミーなど、経済と技術の相互関係を踏まえた未来洞察。
2012年から2018年には、野村マネジメント・スクールにて「トップのための経営戦略講座」、「女性リーダーのための経営戦略講座」のプログラム・ディレクターを務める。
主な著書に、『デジタル資本主義』（2019年大川出版賞受賞）、『デジタル国富論』、『デジタル増価革命』（いずれも東洋経済新報社、編著）がある。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

未来創発センター 研究レポート　Vol.24

テレワークは日本に定着したのか

―Covid-19後の日本のテレワーク動向と仕事へのインパクト―

2026年5月発行（デジタル版）

企画・編集　株式会社野村総合研究所　未来創発センター

発行　株式会社野村総合研究所
〒100-0004　東京都千代田区大手町1-9-2
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

本稿の転載、引用等につきましては、下記あてにご連絡下さい。

問い合わせ先　未来創発センター 研究レポート担当
miraisouhatsu-report@nri.co.jp

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

株式会社野村総合研究所　未来創発センター

〒100-0004　東京都千代田区大手町1-9-2　大手町フィナンシャルシティ グランキューブ