

JUASアカデミー

ワークスタイル改革に関する 意識調査報告

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

2018年8月6日

はじめに

- 生産労働人口が今後減少することが明らかな中、労働生産性向上が非常に大きな課題として取り上げられています。政府は働き方改革を重要な政策の一つとして位置付け、経済団体も含めてこれまでの労働慣行の改革を目指して、大きな議論がなされるようになってきました。
- 日本生産性本部の報告書によれば、日本の労働生産性は、OECD 加盟34 カ国中21 位(『労働生産性の国際比較』日本生産性本部、2015 年)で加盟国平均を下回っており、特にデスクワーカー(所謂ホワイトカラー)が低いとされています。
業務プロセスの改革など作業のやり方そのものの改善は必須ですが、働く場所や時間、そして会議のあり方そのものを改革する“ワークスタイル改革”に踏み込む必要があります。
- 情報通信技術(ICT)の飛躍的な進歩によって、働く場所や時間などの改革を実現していく可能性は非常に高くなっていますが、必ずしもワークスタイルが大きく変革しているとは言い難い状況です。このことは、ワークスタイル改革は、必ずしも労働環境のIT化整備だけでは進まないことを物語っていると言えます。
- JUASではワークスタイル改革のためのIT化整備は必要条件ではあるものの、具体的な実効を上げるための課題は何か、その対策は何か、そして実例から学ぶことは何かなど、有志が集まり事例紹介や意見交換などの研究活動(ワークスタイル改革コミュニティ)を進めてきました。その中で具体的な実効を上げるための課題とその施策を見出すために、協会会員の協力を得て、ワークスタイル改革に関する意識や課題の調査を行いました。

目次

1部 単純集計

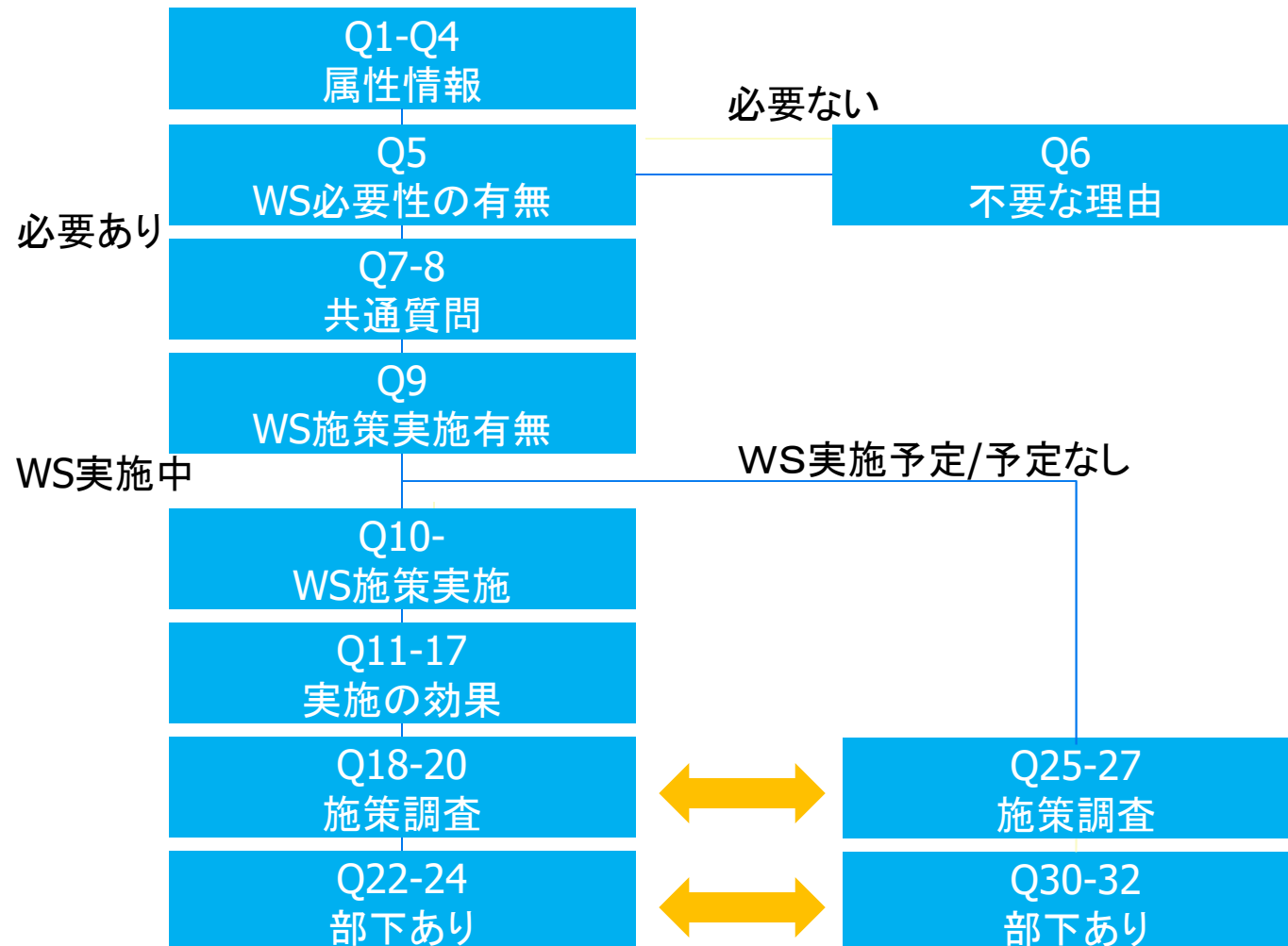
- 1.1 回答者の属性
- 1.2 ワークスタイル改革の必要性
- 1.3 ワークスタイル改革実施中回答者の基礎データ
- 1.4 ワークスタイル改革未実施・計画中回答者の基礎データ
- 1.5 実施・未実施回答者の回答比較

2部 クロス分析

- 2.1 性別差の分析
- 2.2 年代差の分析
- 2.3 職責差の分析
- 2.4 業種差の分析

質問項目の全体像

- ✦ 本アンケートの質問項目の全体像を記載する。
- ✦ 質問は、施策の実施の有無で分岐し、部下がいる場合には部下への意識についても質問を行った。



各章の全体像

- ✦ 1章ではアンケートの結果集計を記載した。また、ワークスタイル改革の実施の有無での意識の差について深掘りを行った。
- ✦ 2章では性別・年代・職責・業種などによる差異をさらに分析した。

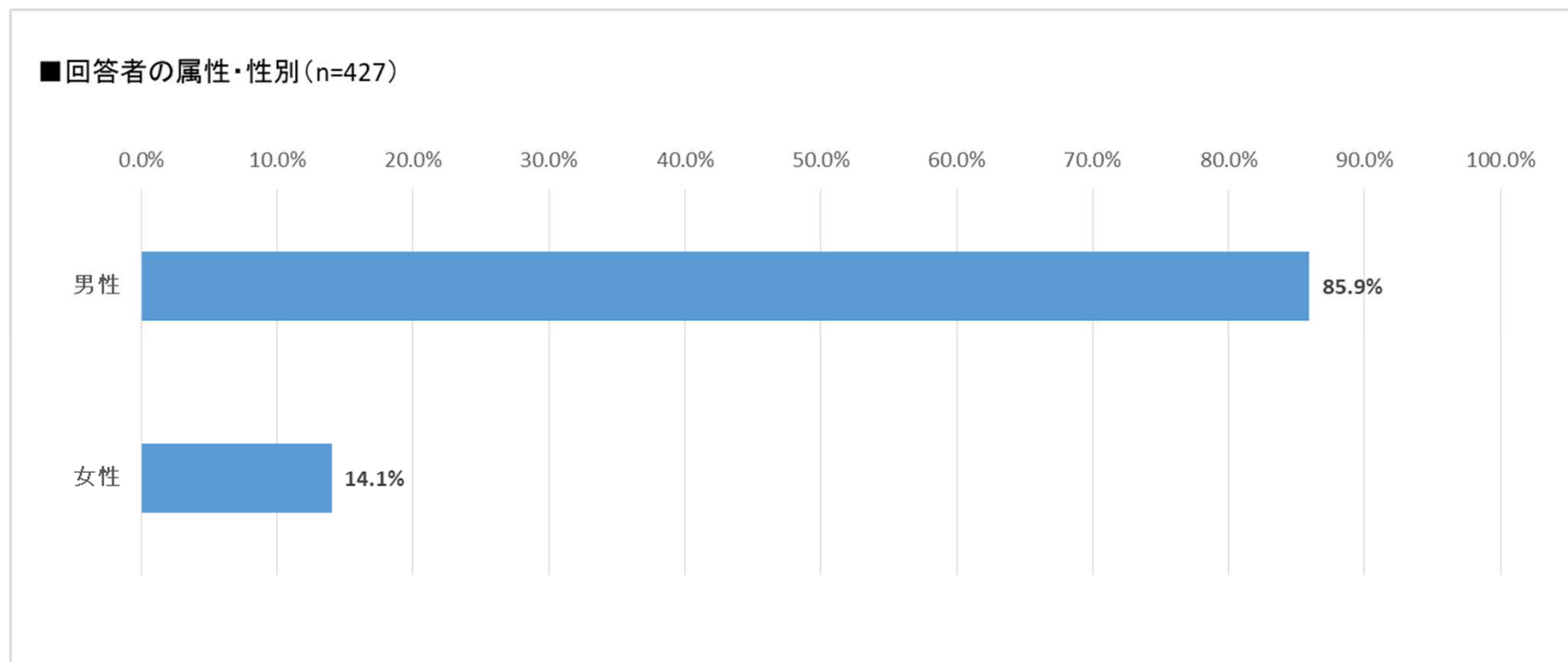
1部 単純集計

1.1 回答者の属性

回答者の属性・性別

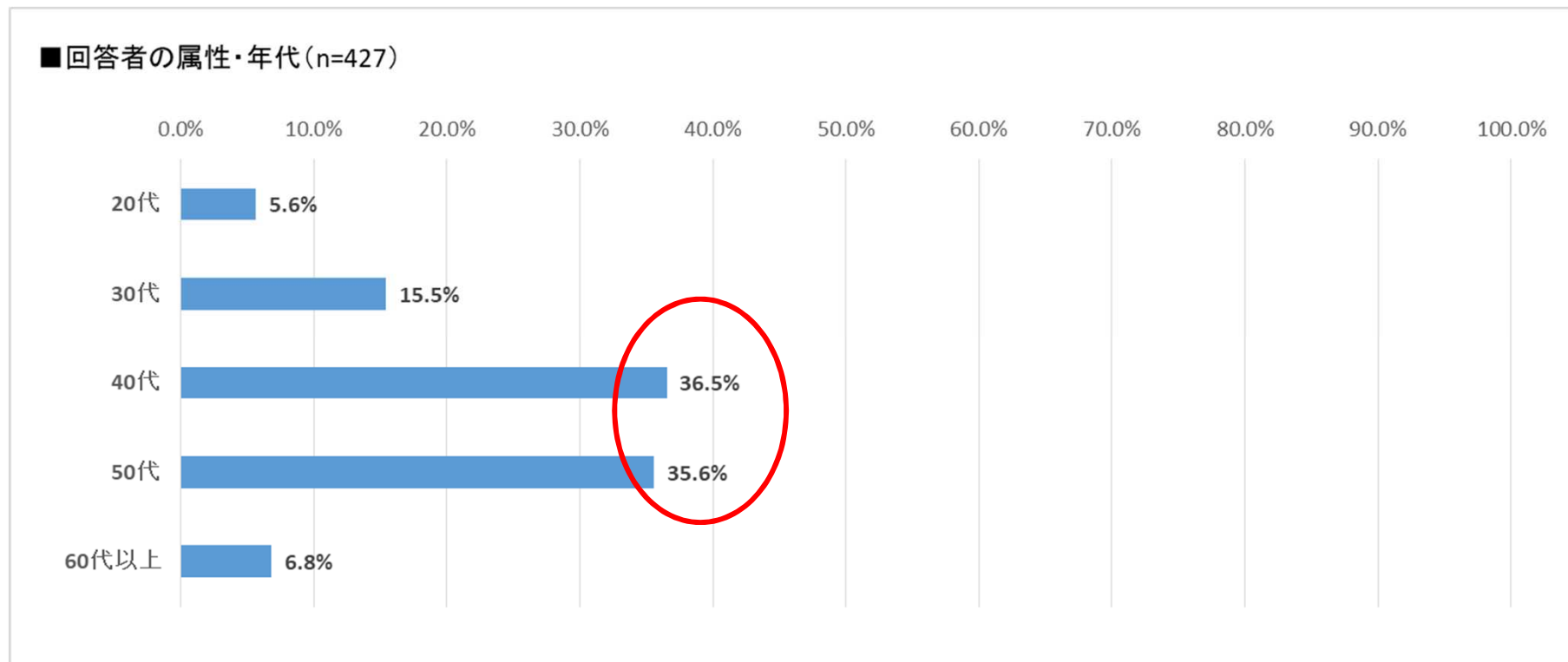
性別

回答者の性別は男性が86%、女性回答者数は14%（60名）。



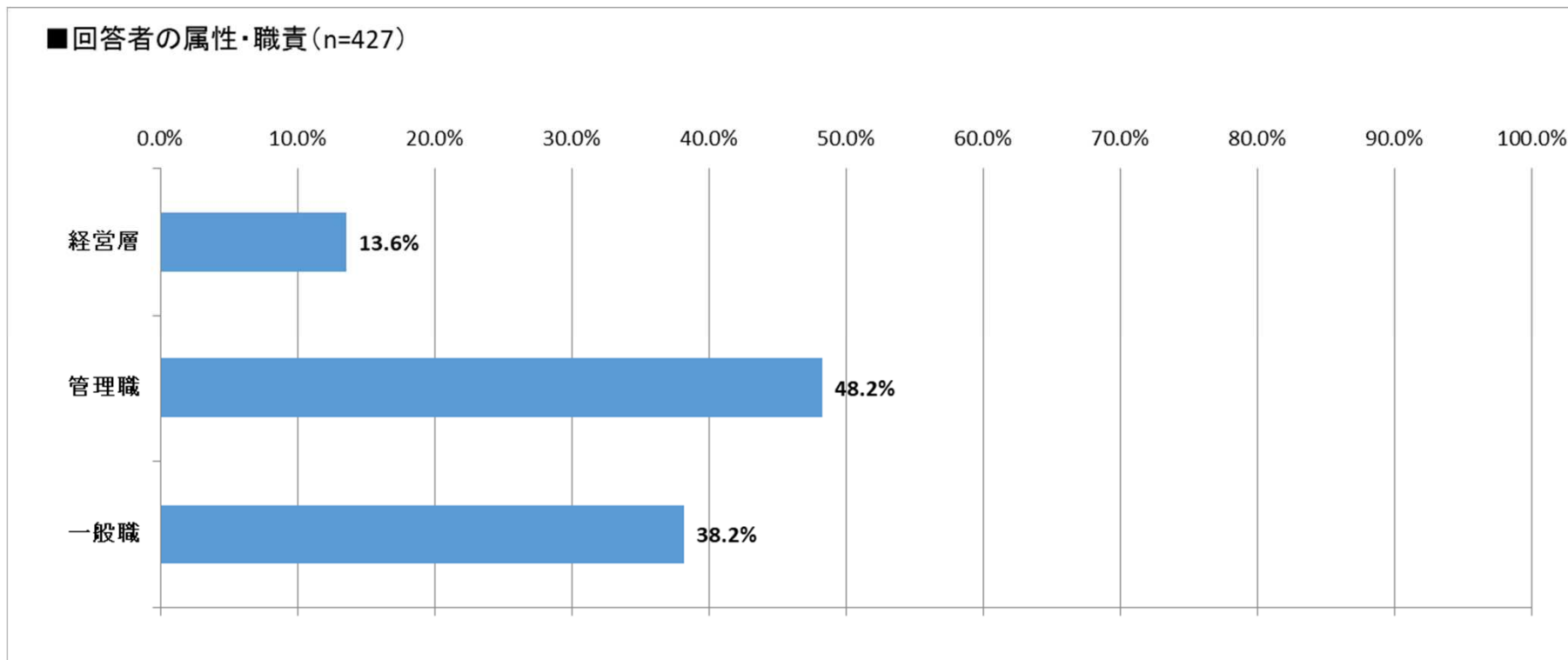
回答者の属性・年代

回答は40-50代が多く、合わせて70%以上となっている。



回答者の属性・職責

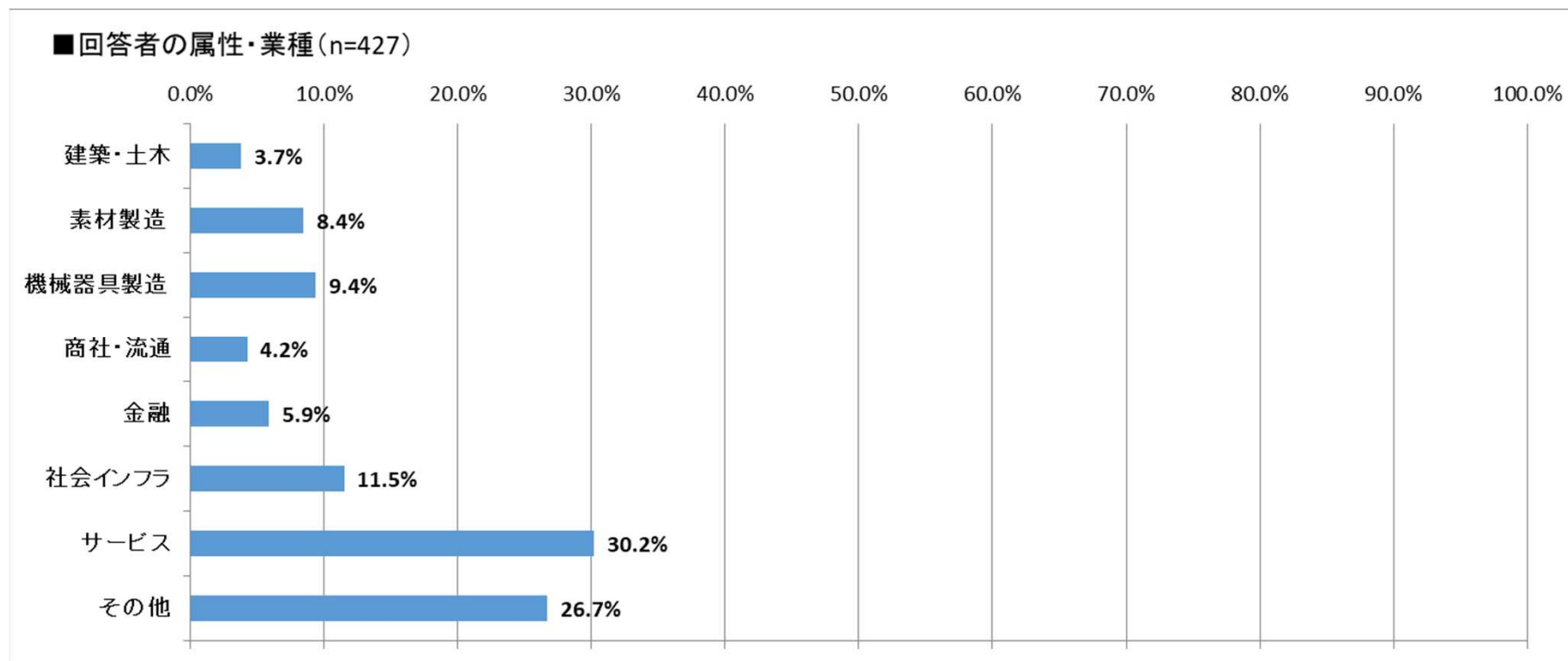
経営層13.6%、管理職層は48.2%と半分近く一般職が38.2%の回答であった。



回答者の属性・業種

業種

情報サービス業を含むサービス業での回答が30.2%と多かった。



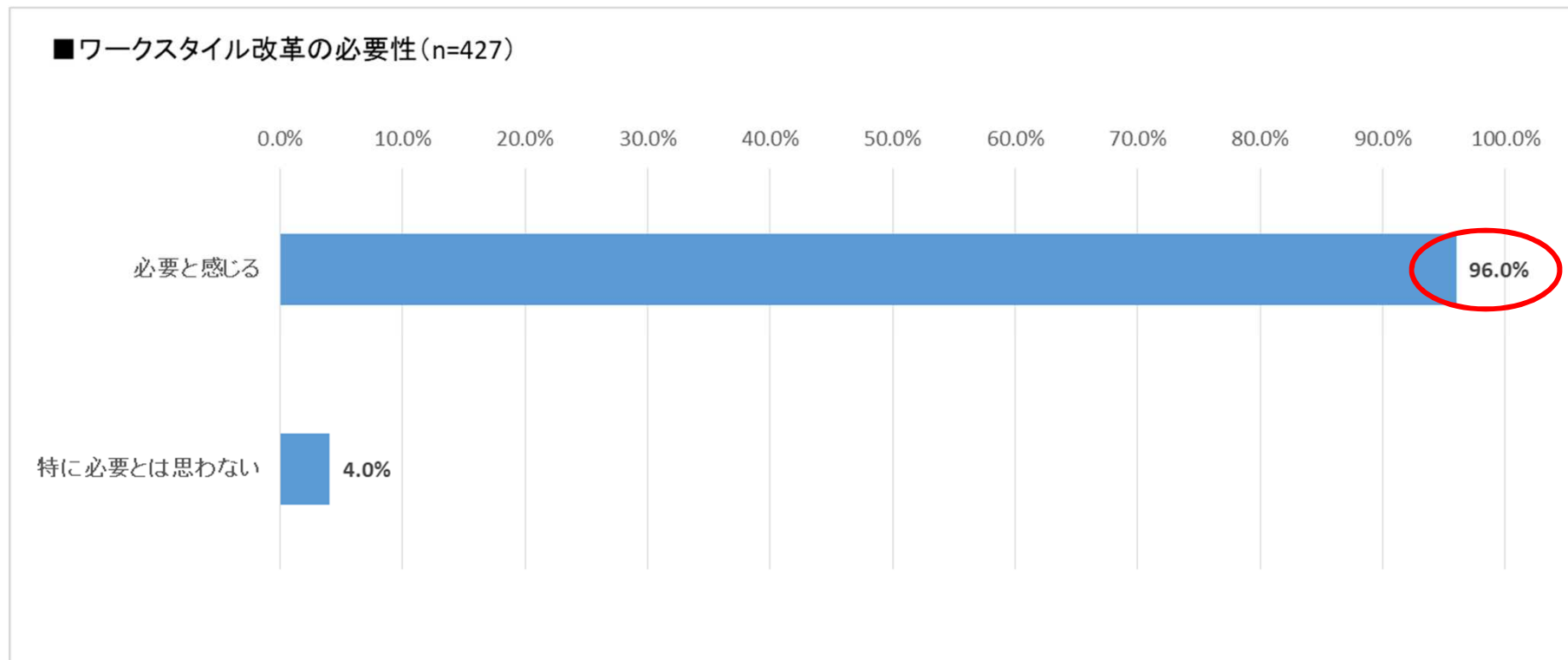
1.1 回答者の属性の考察

- ✦ 本アンケートはJUASの会員企業を中心として、会社に所属する個人に対しての意識調査を行った結果である。アンケートは2017年12月1日～12月18日に実施した。
- ✦ 回答者427人。
- ✦ 性別は、男性86%、女性14%。
- ✦ 年齢は40～50代が多く、全体の72%。

1.2 ワークスタイル改革の必要性

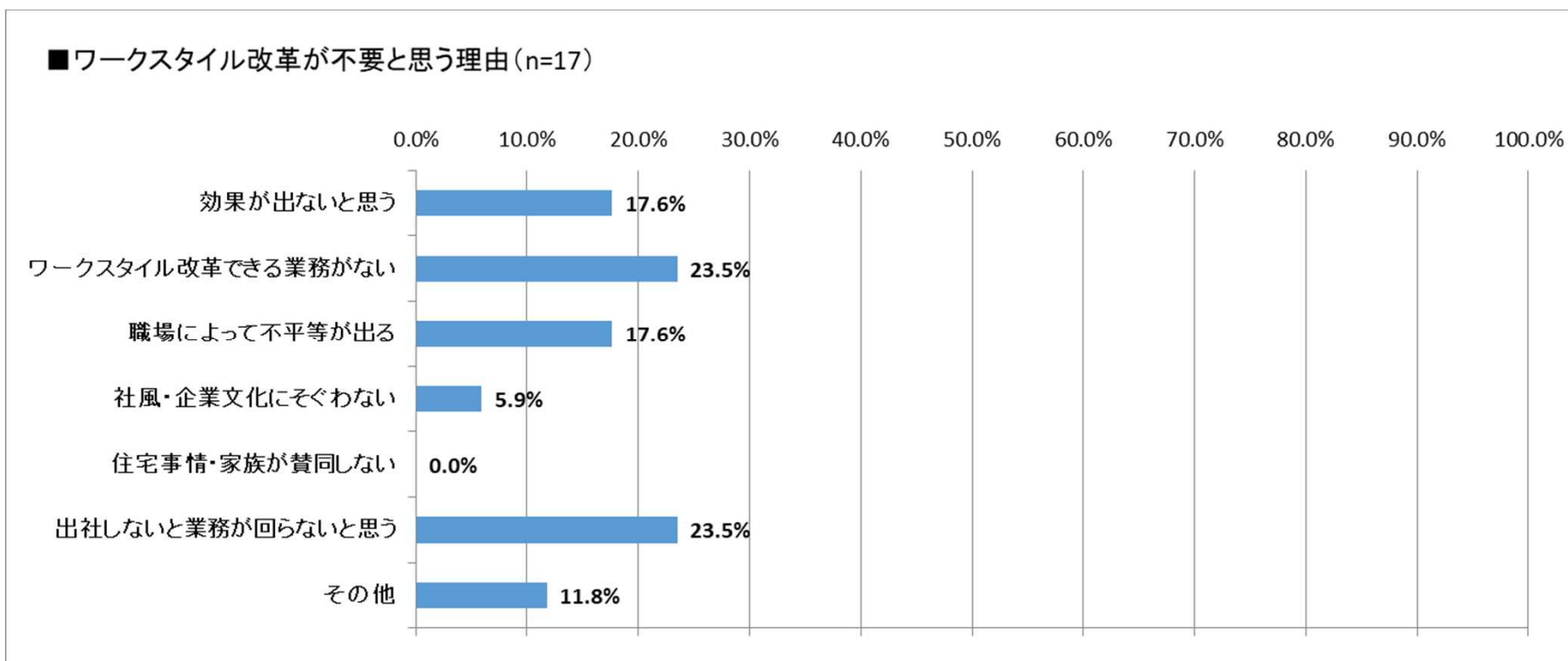
ワークスタイル改革は必要と思うか

「ワークスタイル改革が必要である」と感じる人が96.0%。



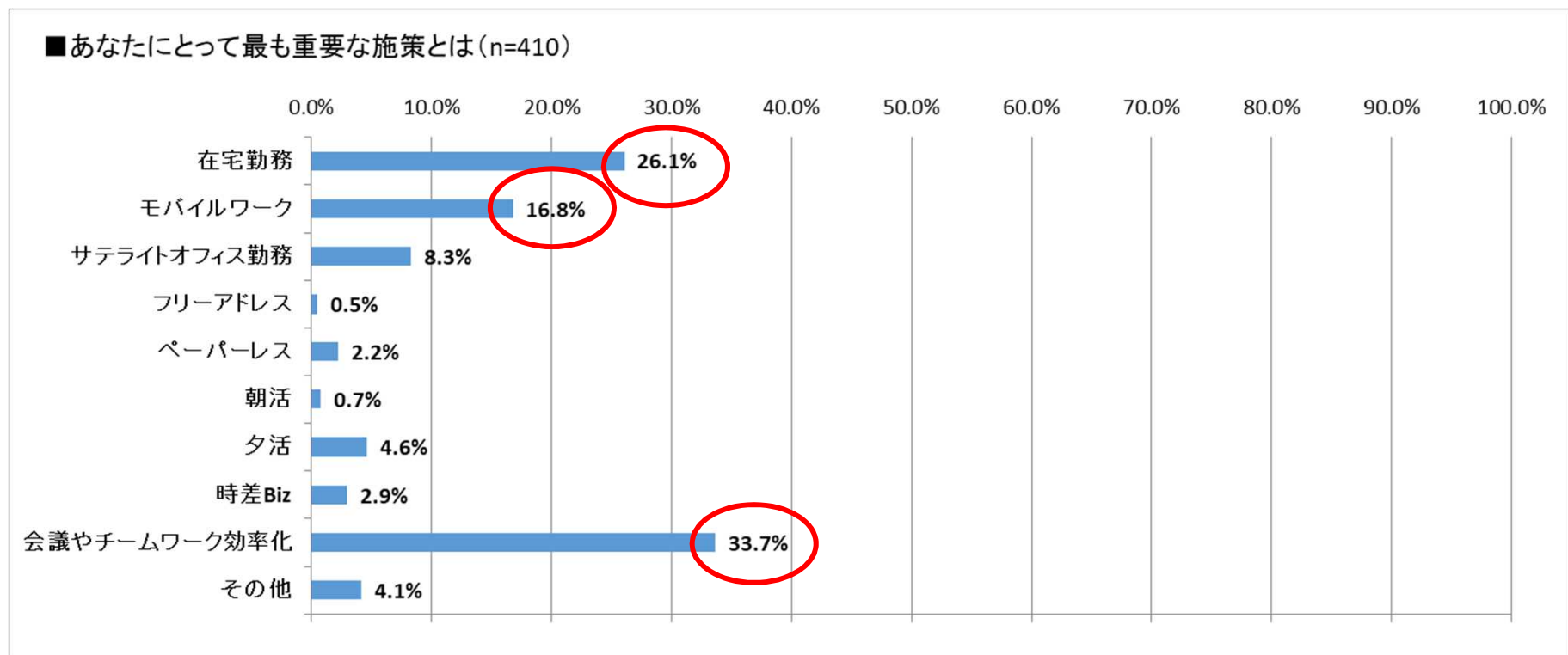
ワークスタイル改革を必要としない理由や背景

ワークスタイル改革を不要と思う人数は427名中17名（約4%）と少ない。その理由として、「出社しないと業務が回らない」、「ワークスタイル改革できる業務がない」等が上位。また、「その他」には、「目的・手法が不明確」というコメントもあった。



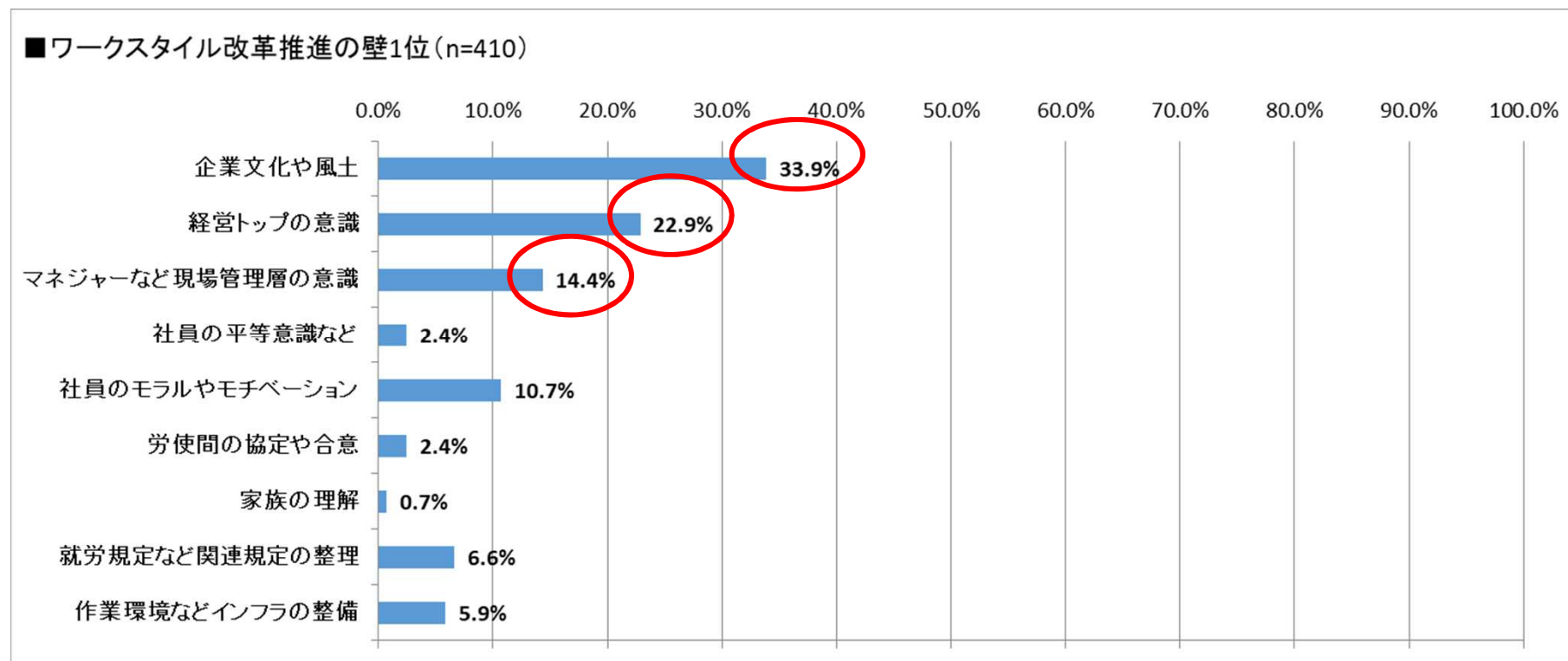
あなたにとって最も重要な施策は？

1位は「会議やチームワークの効率化(33.7%)」、2位「在宅勤務(26.1%)」、3位「モバイルワーク(16.8%)」と続く。その他のコメントを見ると、「とらわれない」「縛られない」「それぞれ」「多様性」などの言葉が多く使われている。



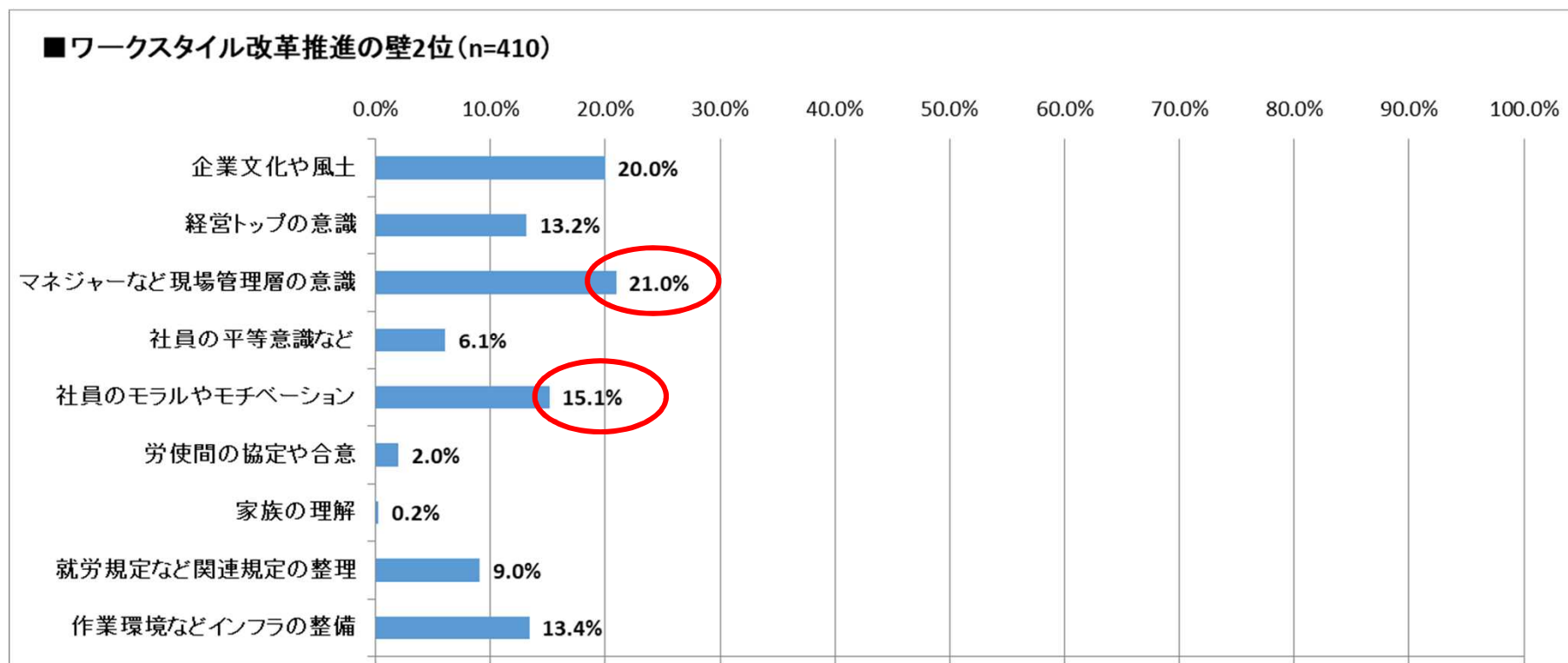
ワークスタイル改革推進の壁・1位

ワークスタイル改革推進の壁1位は、「企業文化や風土(33.9%)」が多く、「経営トップの意識(22.9%)」、「マネージャーなど現場管理職の意識(14.4%)」と続く。



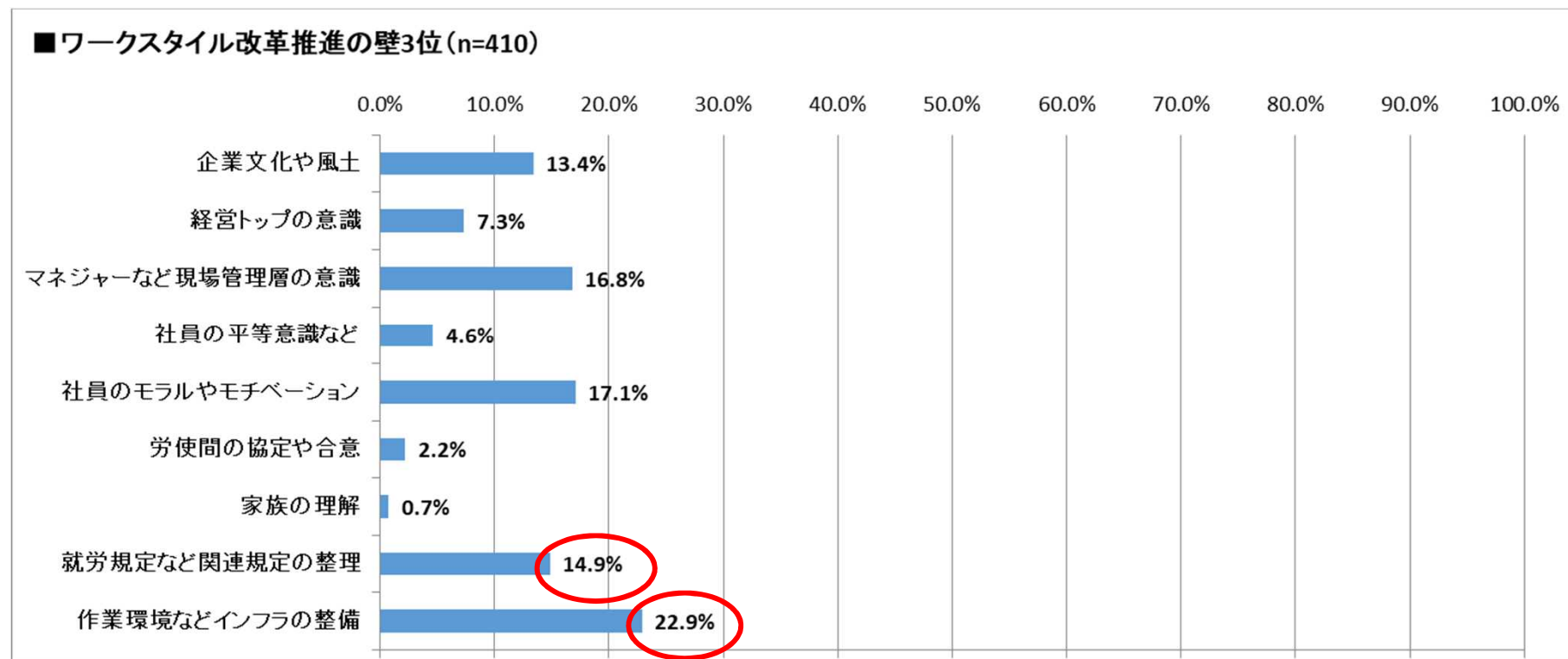
ワークスタイル改革推進の壁・2位

ワークスタイル改革推進の壁の1位と2位の傾向に大きな差はないが、「社員のモラルやモチベーション」は、1位では10.7%が2位では15.1%に、「作業環境などのインフラ整備」は1位で5.9%が2位13.4%と割合が増える。



ワークスタイル改革推進の壁・3位

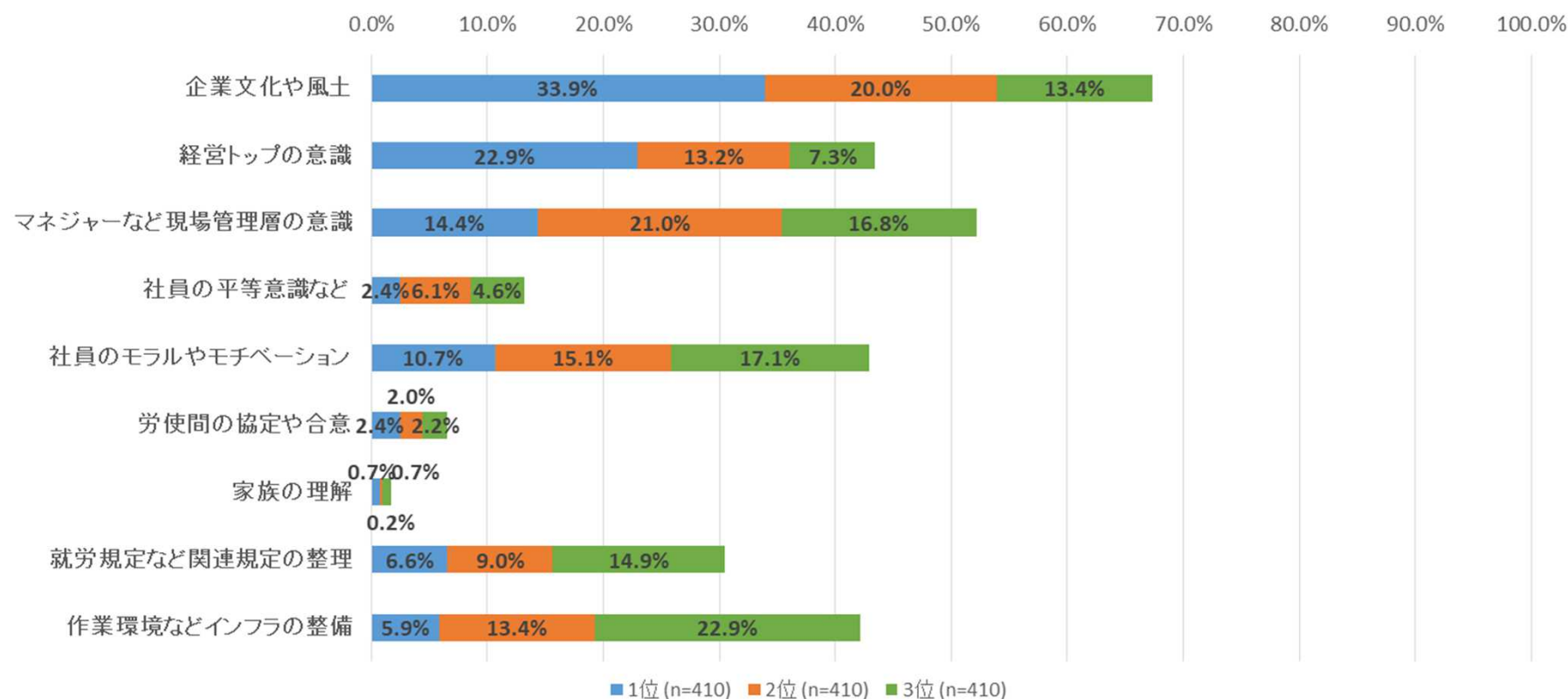
3位に上げた項目としては「作業環境などインフラの整備」(1位10.7%、2位15.1%、3位22.9%)と、「就労規定など関連規定の整理」(1位6.6%⇒2位9.0%⇒3位14.9 %など関連項目の整備が上位に上がってくる。インフラの整備は3位として挙げた企業が最も多い。また、複数の人が、その他として「セキュリティ対策」「顧客・現場との調整」「評価制度」を挙げている。



ワークスタイル改革推進の壁(1～3位合計)

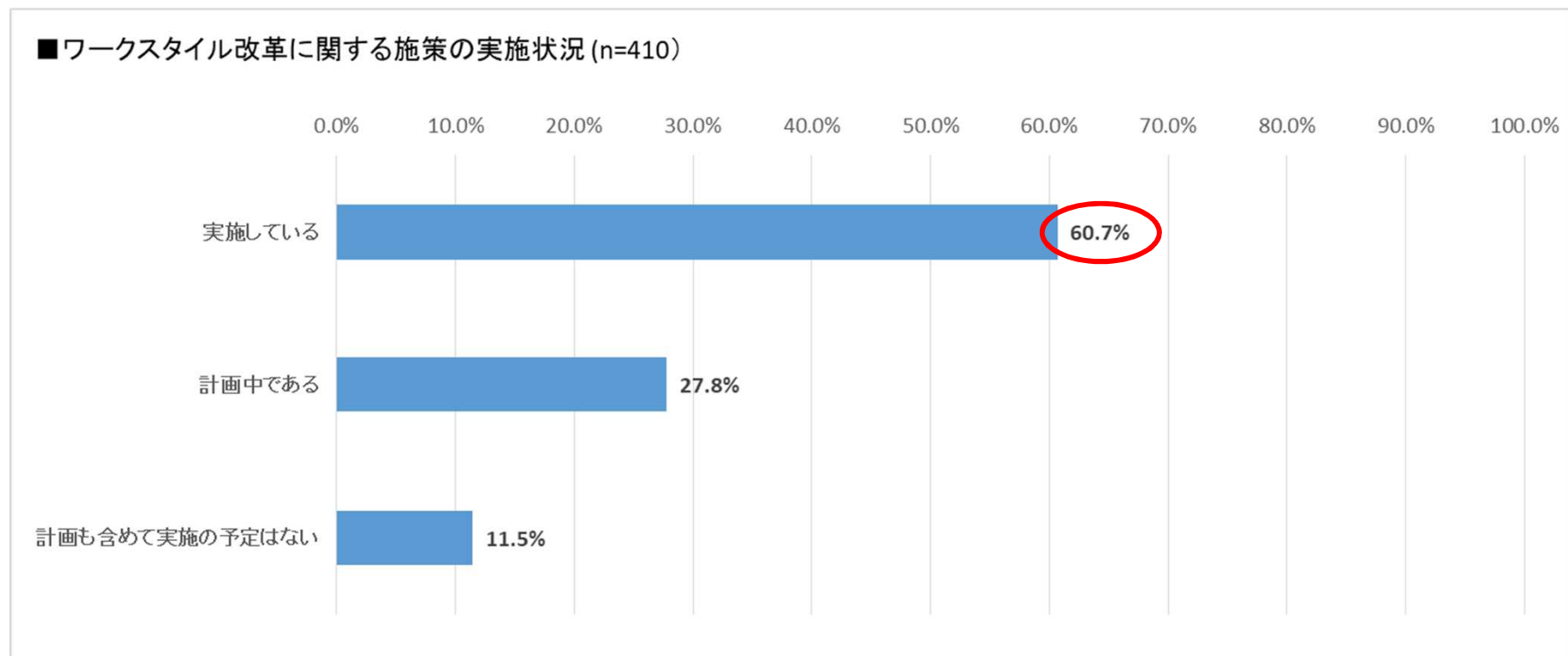
1～3位の合計でみると、「企業文化や風土」「マネジャーなど職場管理層の意識」「社員のモラルやモチベーション」がトップ3となり、制度や仕組みよりも、それを活用しようとする意識が重要となっていることがわかる。

■ ワークスタイル改革推進の壁1位～3位の合計



ワークスタイル改革に関する施策の実施状況

ワークスタイル改革に関する施策を、「すでに実施している」が60.7%、「計画中」が27.8%。実施を予定していない企業は少なく、11.5%である。



1.2 ワークスタイルの必要性の考察

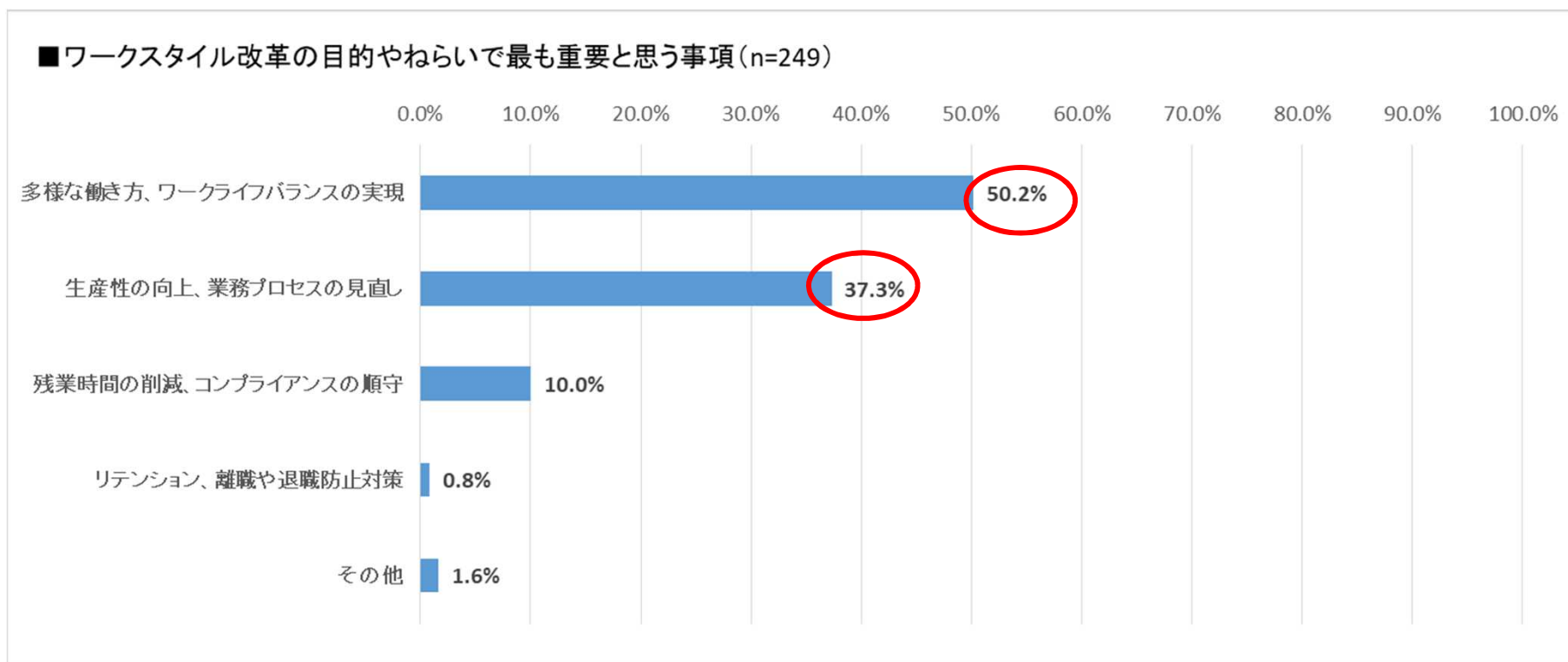
1. ワークスタイル改革は、回答者の約96%が必要だと感じている。
2. 必要性を感じていない回答者は、「出社しないと業務が回らない」、「ワークスタイル改革できる業務がない」等を挙げている。
3. 「あなたにとって最も重要な施策は？」という質問では、1位は「会議やチームワークの効率化(約34%)」、2位が「在宅勤務(約26%)」、3位「モバイルワーク(約17%)」と続く。
4. ワークスタイル改革推進の壁としては、1位に「企業文化や経営トップの意識」をあげる傾向が高く、2位・3位では「作業環境などインフラの整備」や「就労規定など関連規定の整理」など環境面を選んだ回答が多かった。
5. ワークスタイル改革に関する施策の実施状況としては、約88%が「実施している」、または「計画中である」との回答。ワークスタイル改革に関する施策推進が進みつつあることが分かった。

1.3 ワークスタイル改革

実施中回答者の基礎データ

ワークスタイル改革の目的・狙い

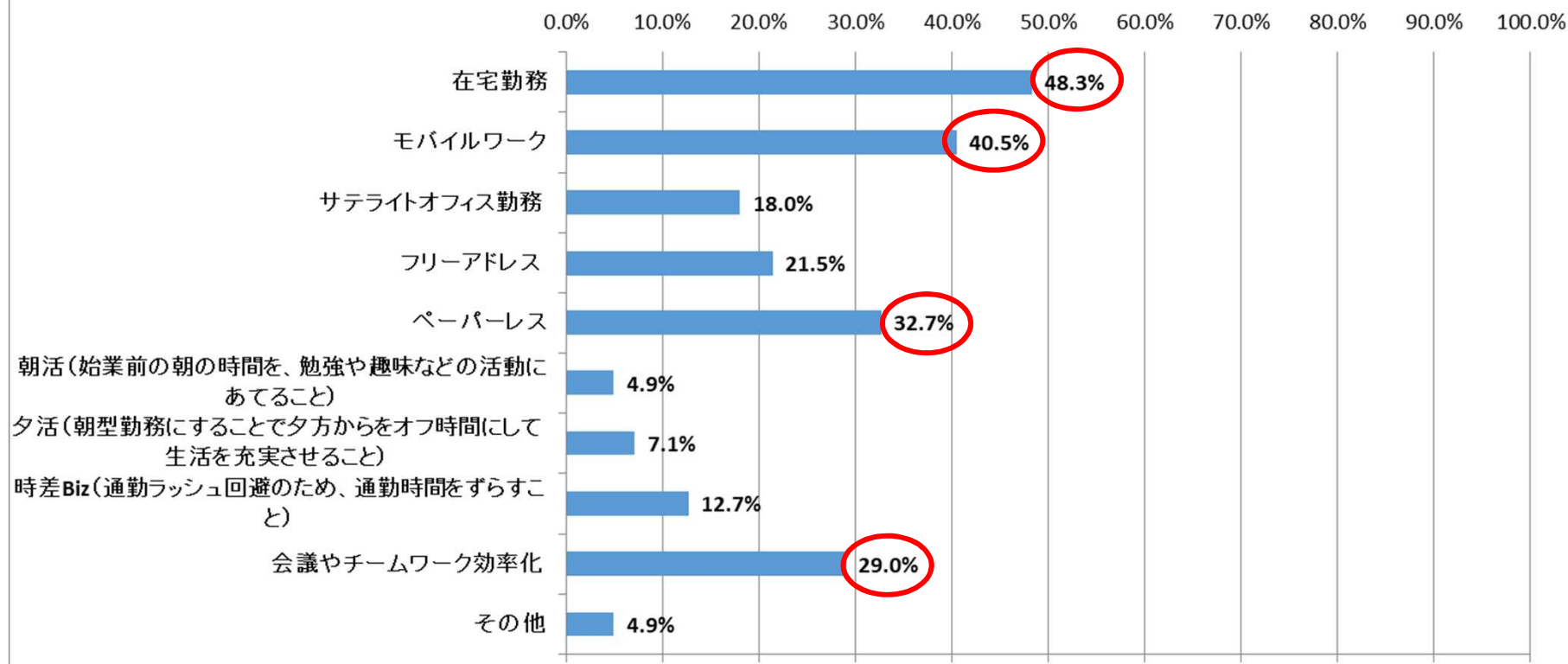
ワークスタイル改革の目的・狙いとしては「多様な働き方・ワークライフバランスの実現（50.2%）」、次いで「生産性の向上、業務プロセスの見直し（37.3%）」を上げた回答者が多い。「その他」には、「社員の幸せの実現」という回答もあった。



すでに実施している施策(複数回答可)

既に実施している施策としては、「在宅勤務(48.3%)」、「モバイルワーク(40.5%)」、「ペーパーレス(32.7%)」、「会議やチームワーク効率化(29.0%)」と続く。「その他」の回答では、「フレックス制度」が多く、「意識改革を目的としたディスカッション」、「副業の推奨」などもあった。

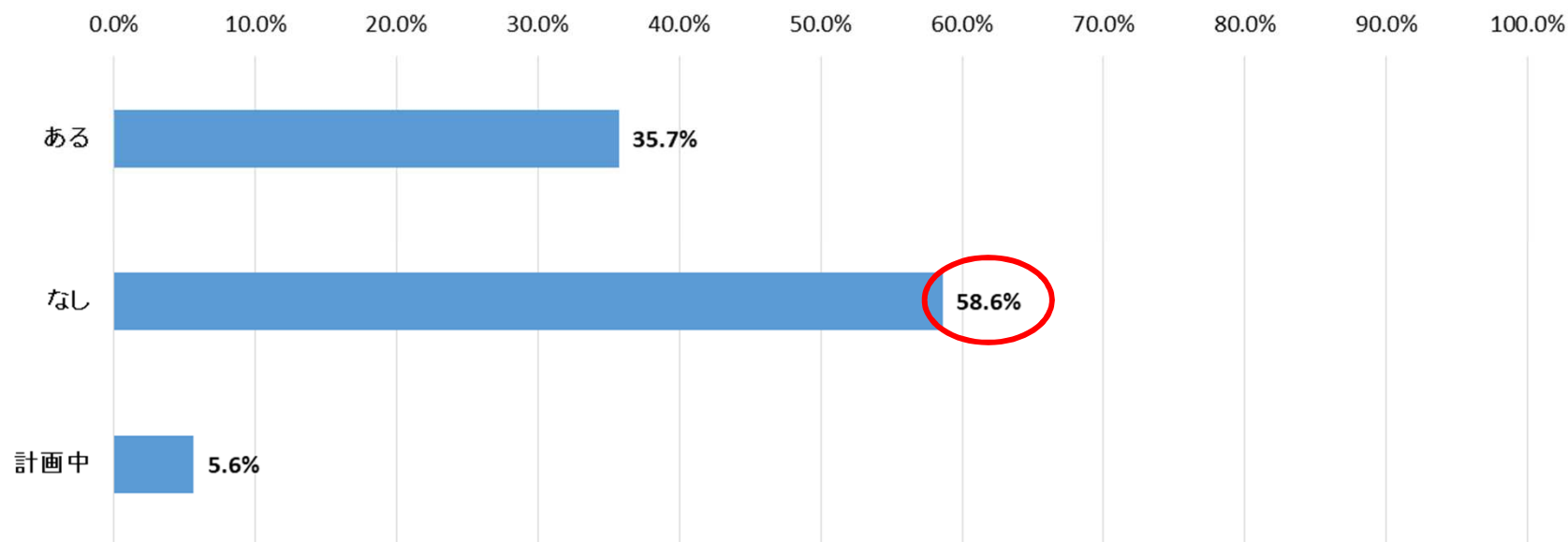
■すでに実施している施策(複数回答)(n=249)



ワークスタイル改革推進組織の有無

ワークスタイル改革推進組織を持たない企業が58.6%と、6割程度が組織を持っていない。「推進組織あり」の回答者に組織部署名を聞いたところ、人事部が多かった。また専門組織を持っている企業では、「働き方」「ワークスタイル改革/変革」「ダイバーシティ」が頭につくものが多いようである。

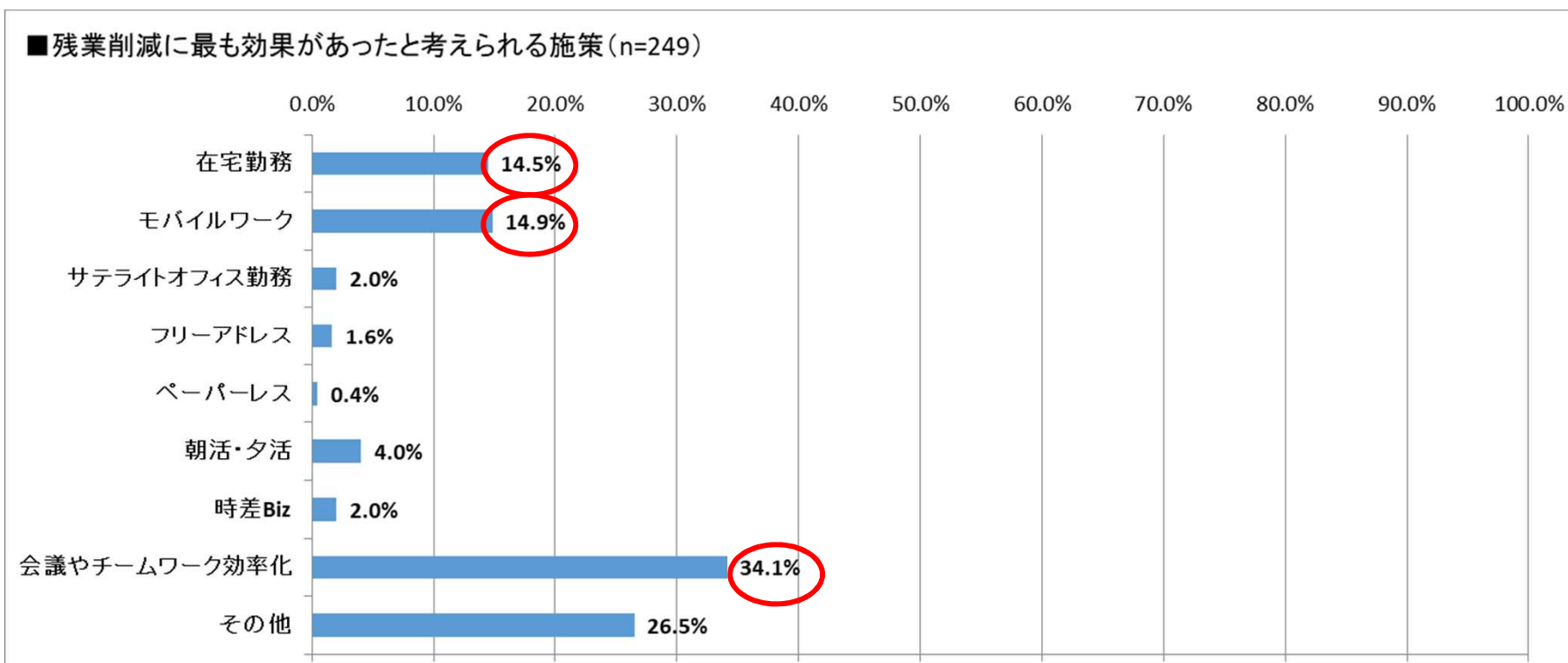
■ ワークスタイル改革推進組織の有無 (n=249)



残業削減に最も効果があると思われる施策

「残業削減に最も効果があると思われる施策」には、34.5%が「会議やチームワーク効率化」をあげている。次いで、「在宅勤務(14.9%)」、「モバイルワーク(14.5%)」も残業削減に有効と考えられている。

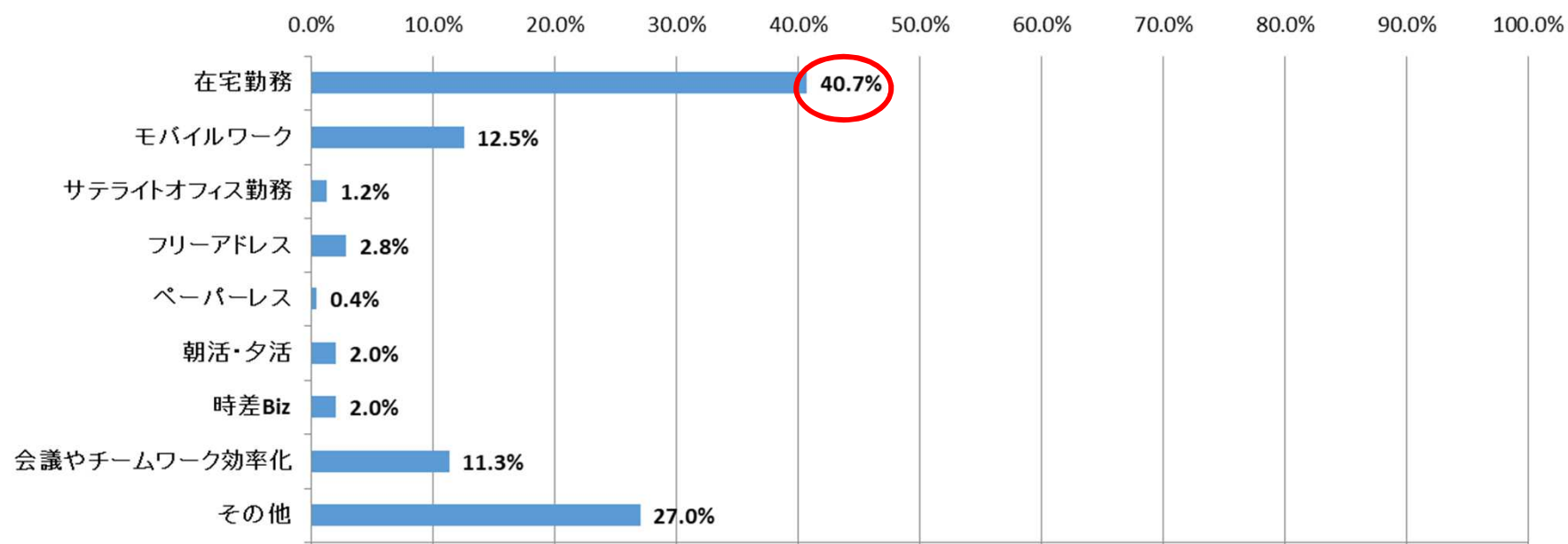
「その他」の回答の傾向としては、「労務・残業時間の見える化」「評価への反映」「トップダウンの指示」「意識改革」など、ある程度の“強制”が必要と考えられており、なかには「パソコンの強制シャットダウン」「部下の残業により上司の評価が下がる」という回答もあった。



ダイバーシティ推進に最も効果があると思われる施策

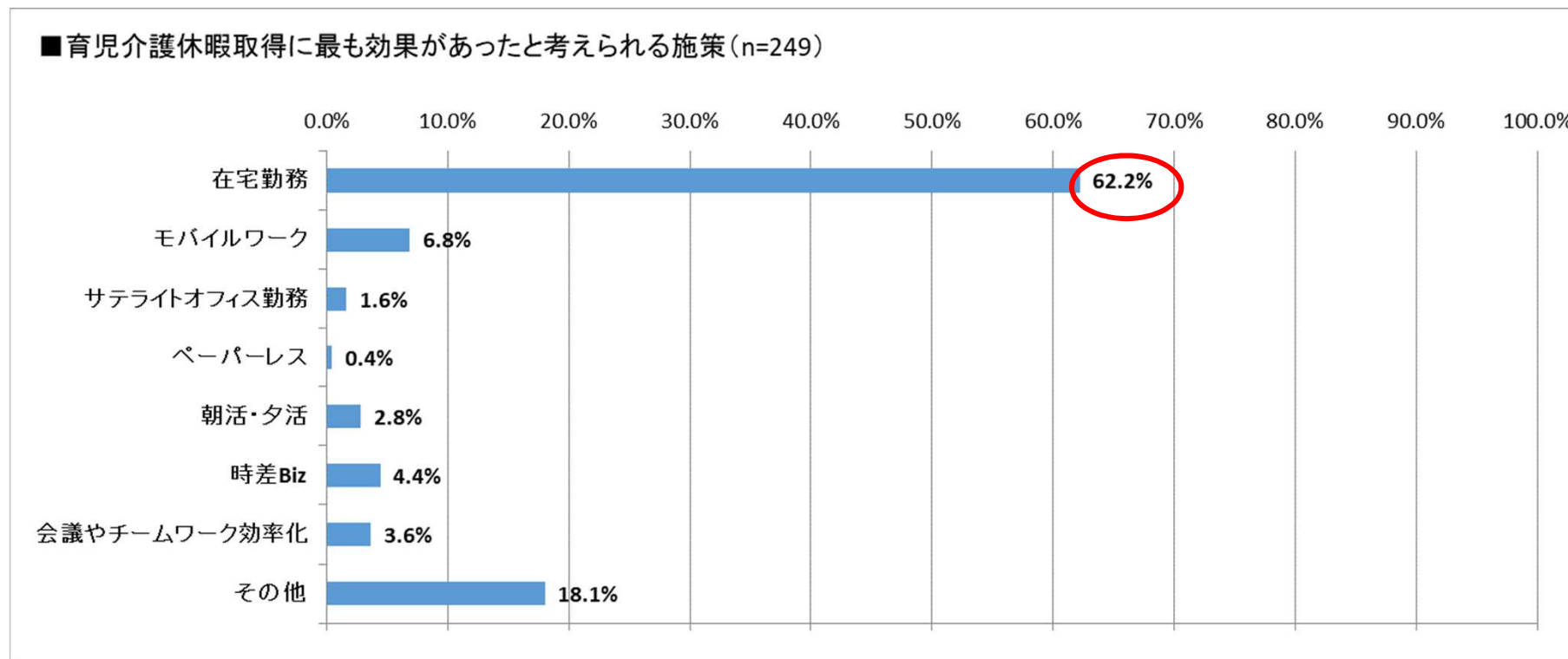
「ダイバーシティ推進に最も効果があると思う施策」として、「在宅勤務(40.7%)」を挙げる回答者が多い。「その他」には、「産休・育休、時短、フレックスタイム」など制度の拡充や「能力での評価」、「研修、ワークショップなどの啓蒙活動」という回答もあるが、「今やっている施策では効果がない」との回答が圧倒的に多かった。

■ダイバーシティ推進に最も効果があったと考えられる施策 (n=249)



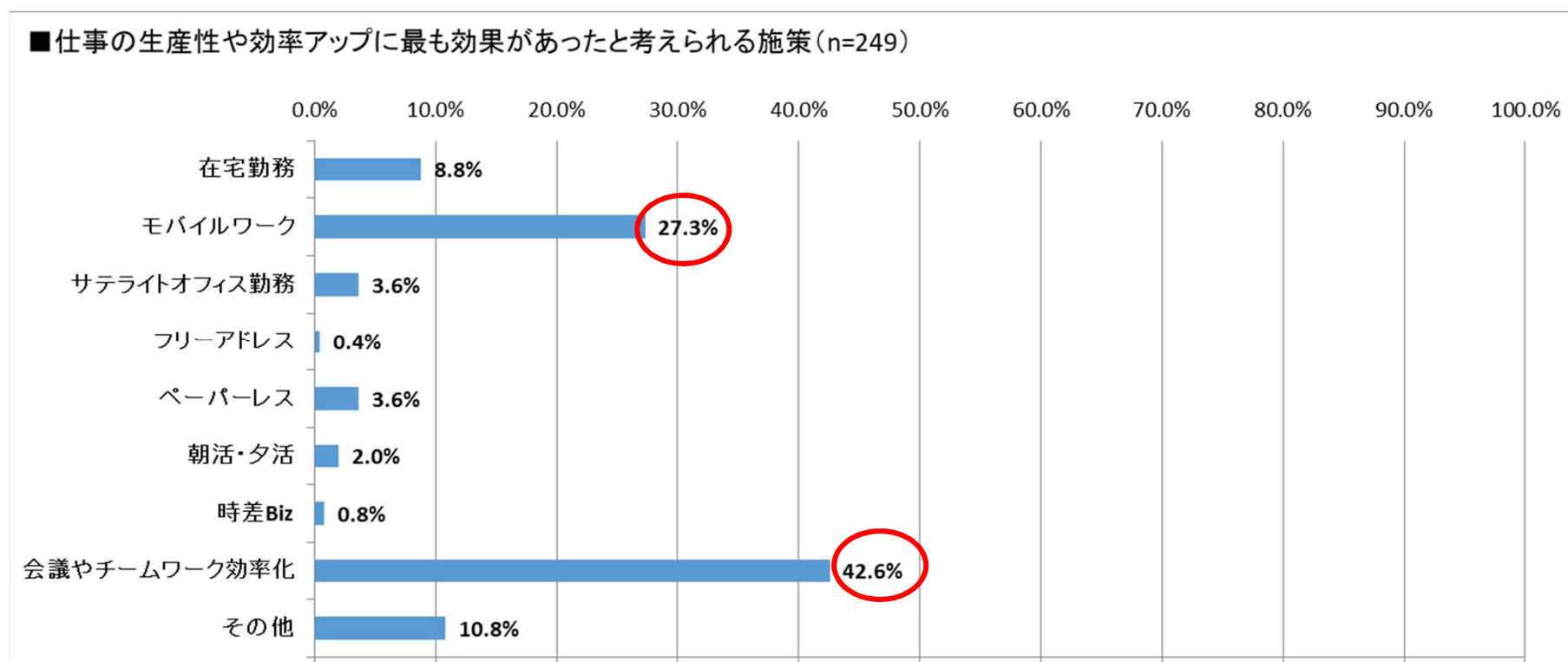
育児や介護休暇取得促進に最も効果があると思われる施策

「育児や介護休暇取得促進最も効果があると思われる施策」として、「在宅勤務（62.2%）」を挙げる回答者が多い。「その他」コメントには、「制度の整備」、「周囲の理解・信頼・サポート」など、風土（雰囲気づくり）が重要という回答が多い。



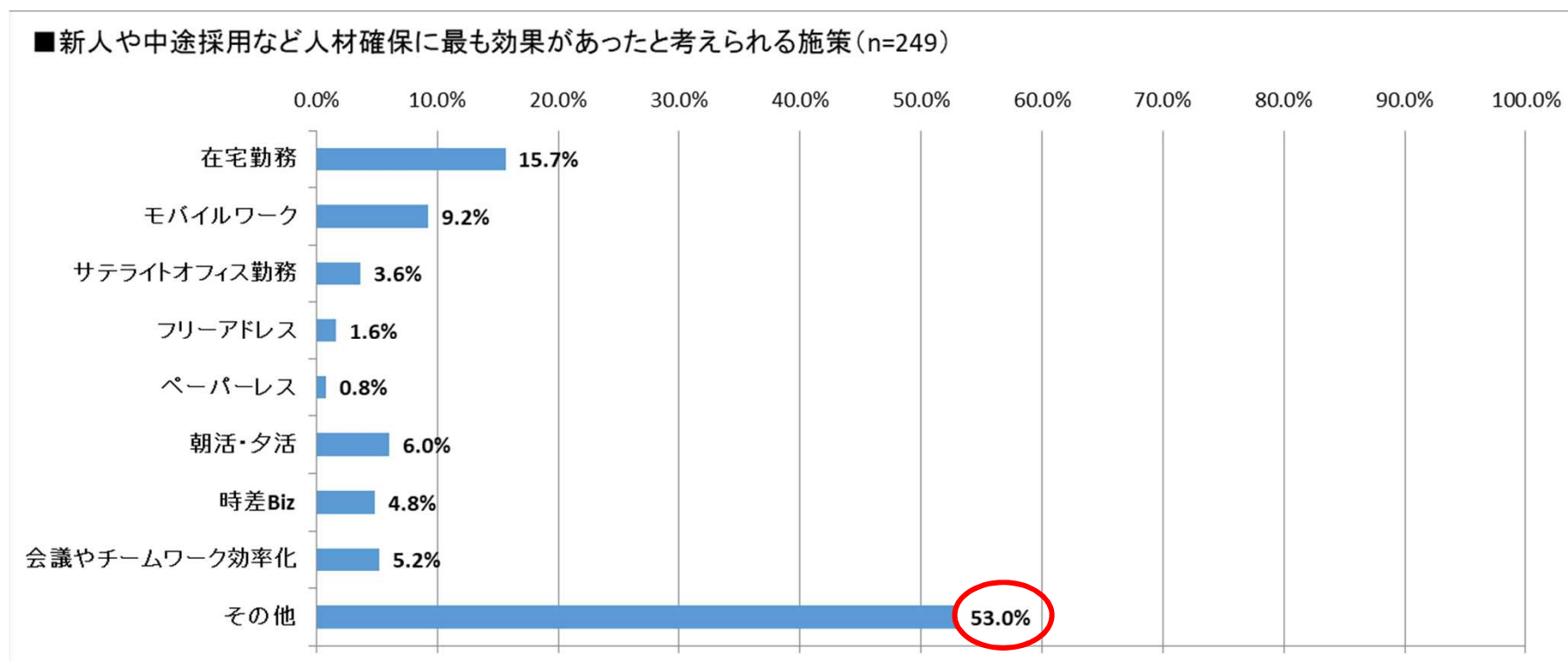
仕事の生産性・効率アップに最も効果があると思われる施策

「仕事の生産性・効率アップに最も効果があると思う施策」として、「会議やチームワーク効率化」が42.6%と約半数、次いで「モバイルワーク」が27.3%と続く。「その他」には、「機械化・自動化」「社内IT環境の強化」「承認プロセスの見直し」などの回答が見られた。



新人や中途採用など人材確保に最も効果があると思われる施策

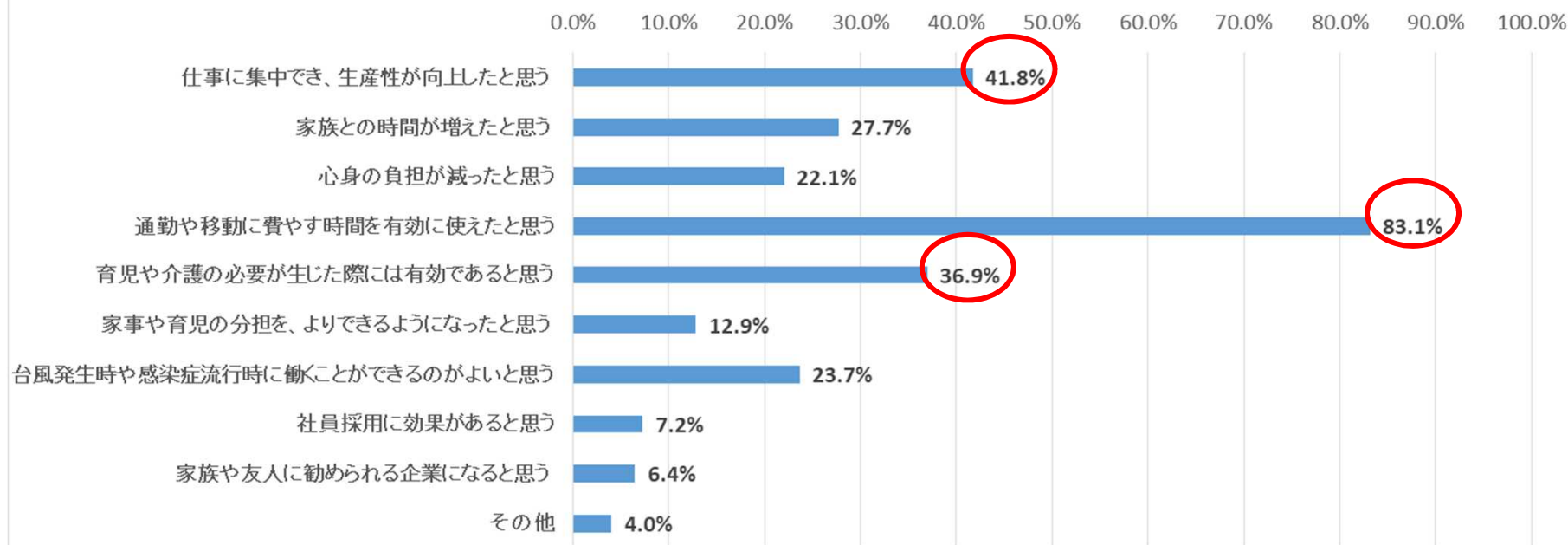
「人材確保に最も効果があると思う施策」として、「在宅勤務(15.7%)」、「モバイルワーク(9.2%)」が比較的多く選択されていたが、「その他」が最も多い(53.0%)。「その他」の回答としては、「実施している施策では効果を感じられない」が多い。また、「給与・待遇、福利厚生」「人事育成制度・教育」などの回答が見られた。



自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

ワークスタイル改革を実施している回答者では、ポジティブな影響として、83.2%の人が「通勤や移動に費やす時間を有効に使えたと思う」と回答。次いで「仕事に集中でき生産性がある」が41.8%、「育児や介護の際に有効である」が36.9%と続く。

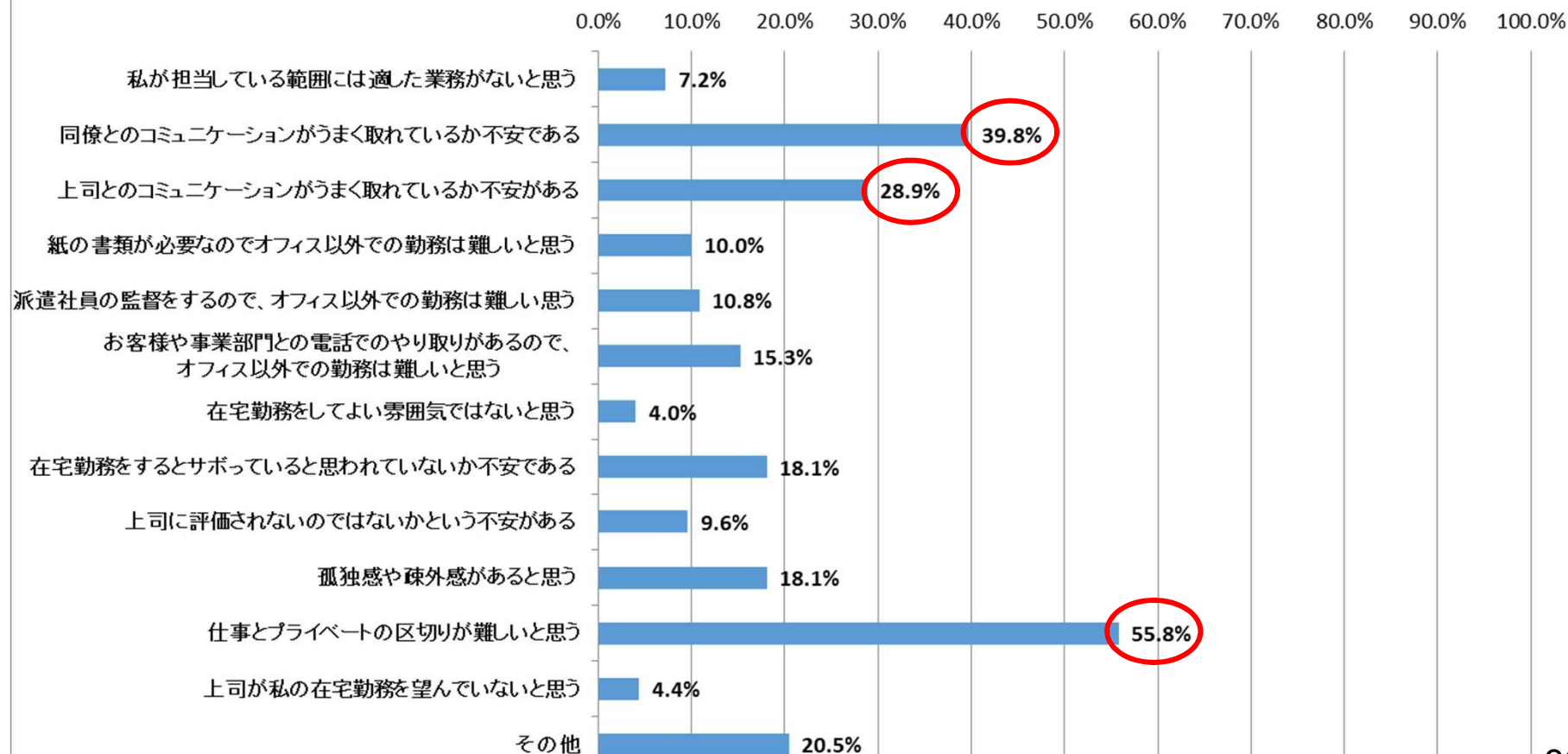
■実施中・自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響（複数回答）（n=249）



自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

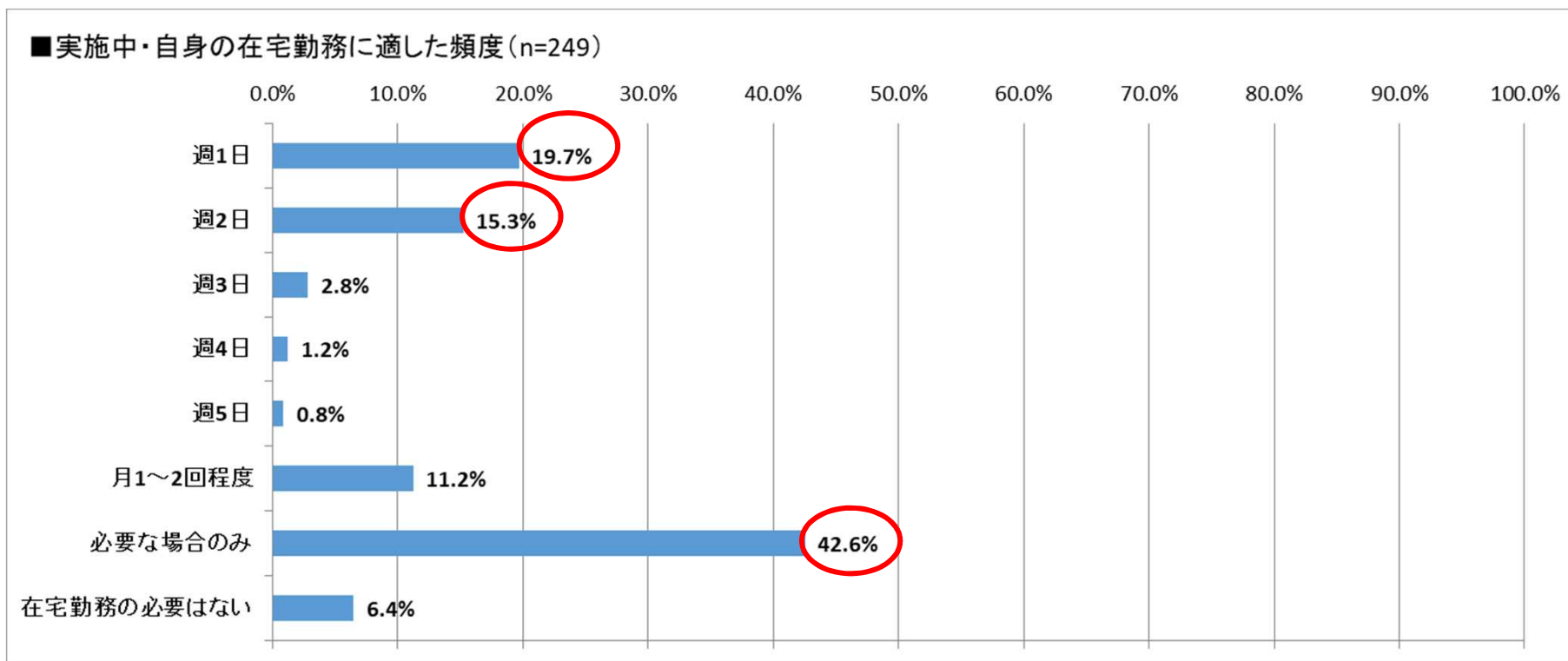
「仕事とプライベートの区切りが難しいと思う」が55.8%、「同僚とのコミュニケーションがうまく取れているか不安である」が39.8%、「上司とのコミュニケーションがうまく取れているか不安である」が28.9%と、仕事とプライベートの区切り、コミュニケーション関連の影響が上位を占めた。「その他」でも、「深夜や休日でも仕事できてしまう」などの働きすぎを懸念する声や、「在宅勤務利用が難しい社員との不公平感」「セキュリティ」を心配する声が多かった。

■実施中・自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響（複数回答）（n=249）



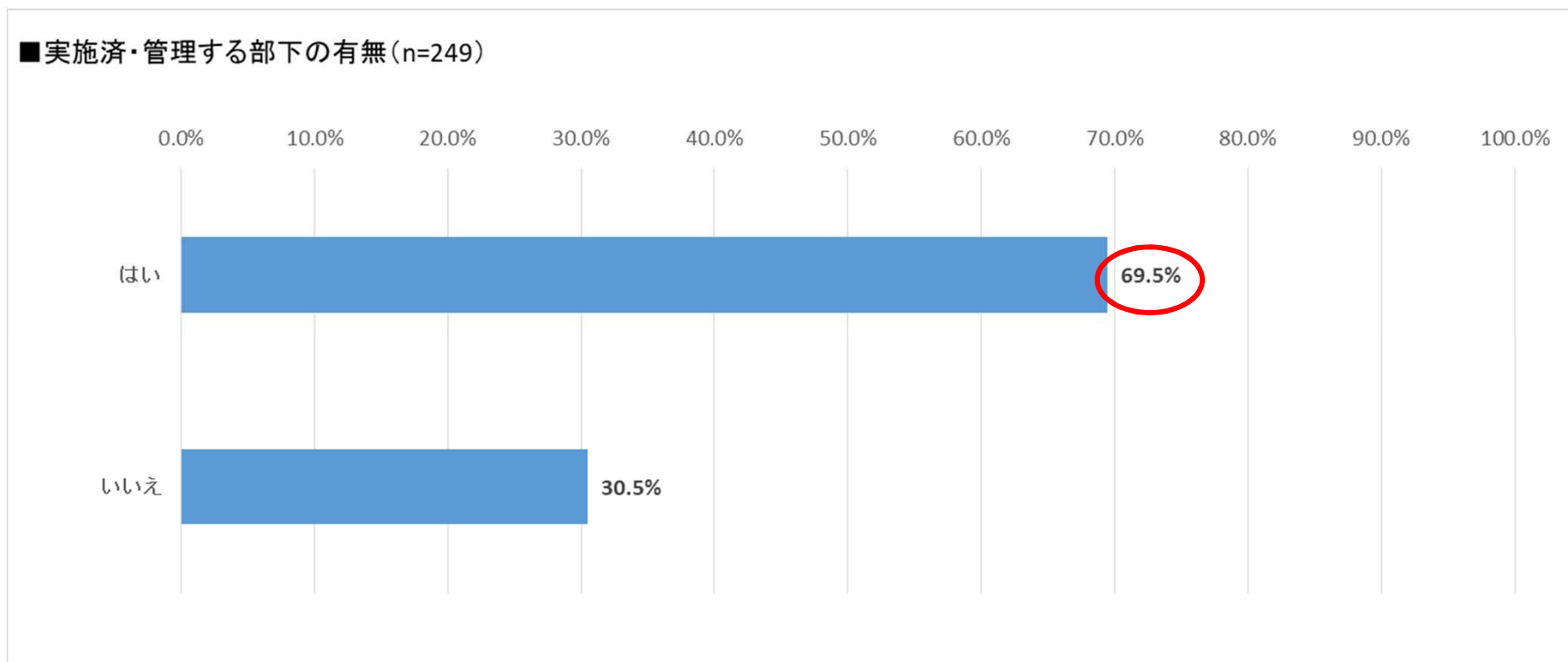
自身が在宅勤務をする場合の適度な頻度

ワークスタイル改革を実施している回答者では、「必要な場合のみ」が42.6%と最も多い。「週1日」は19.7%、「週2日」が15.3%。



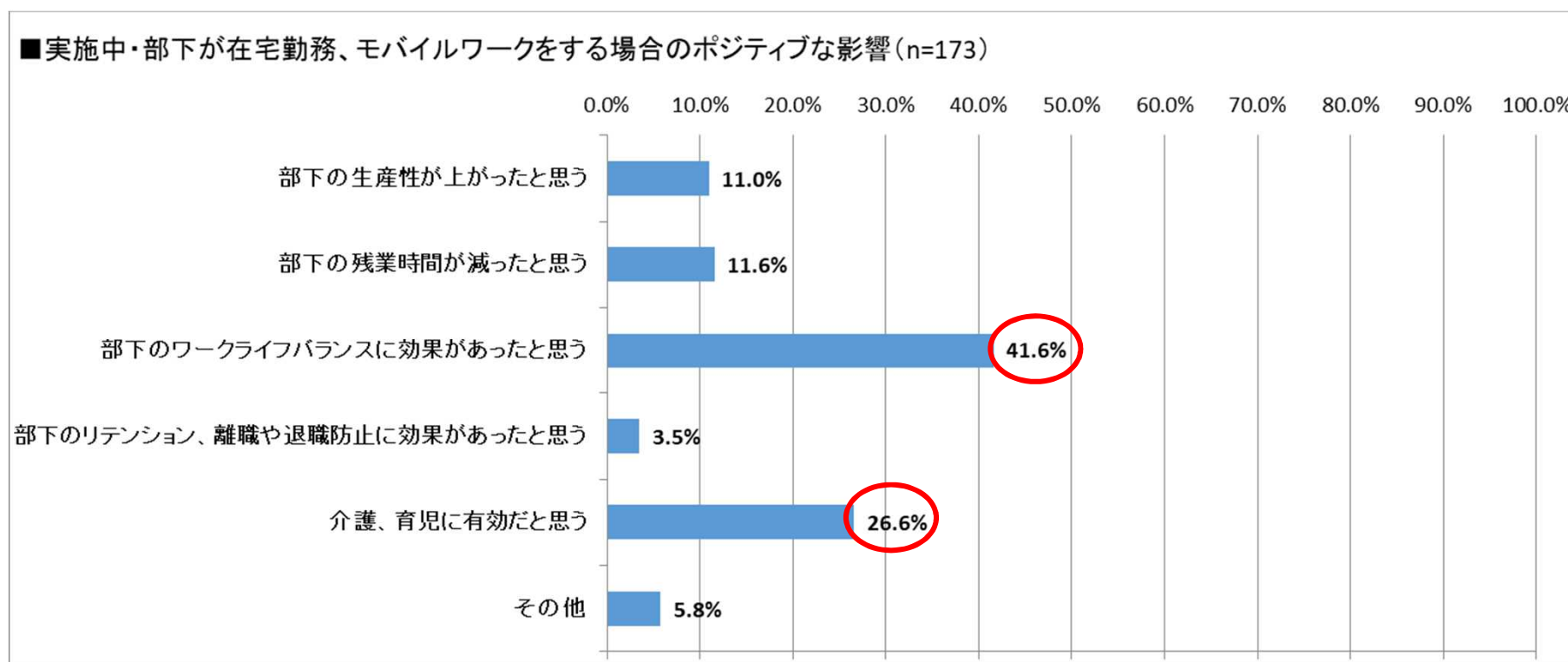
管理する部下の有無

ワークスタイル改革実施中の回答者では、部下を持つ方が69.5%。



部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

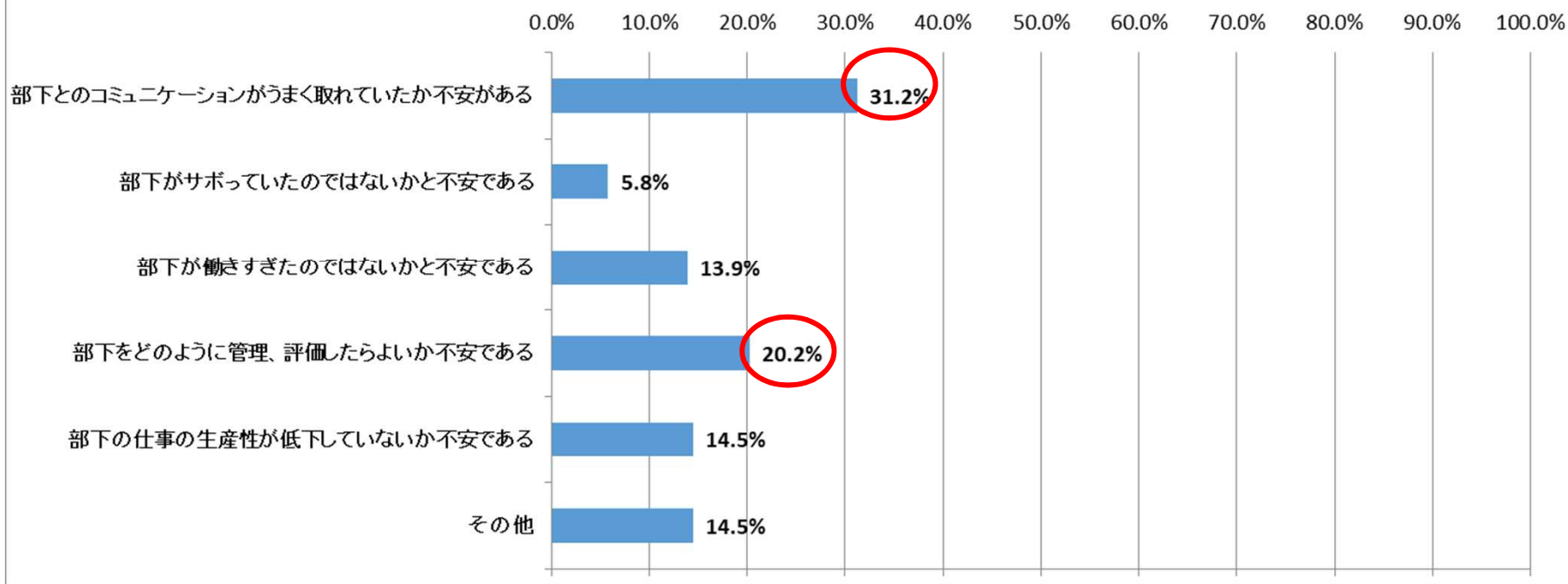
ワークスタイル改革を実施している回答者が考える「部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響」は、「部下のワークライフバランスに効果があったと思う」が41.6%、次いで、「介護、育児に有効」が26.6%。また、「その他」には、「新しい視点やアイデアが生まれる」という回答があった。



部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

ワークスタイル改革を実施している回答者では、「部下とのコミュニケーションがうまく取れていたか不安である」が31.2%、次いで、「部下をどのように管理、評価したらよいか不安である」が20.2%と上位を占めた。「部下が働き過ぎたのではないかと不安」は13.9%だが、「その他」にも、「部下がon/offを切り替えられているか不安」「休日、夜間も仕事をしているのではないかと心配」などの部下の働き過ぎを懸念する声が多かった。また、「特に中高年層は、在宅勤務を経験してもなお抵抗感を消化できていない」という回答もあった。

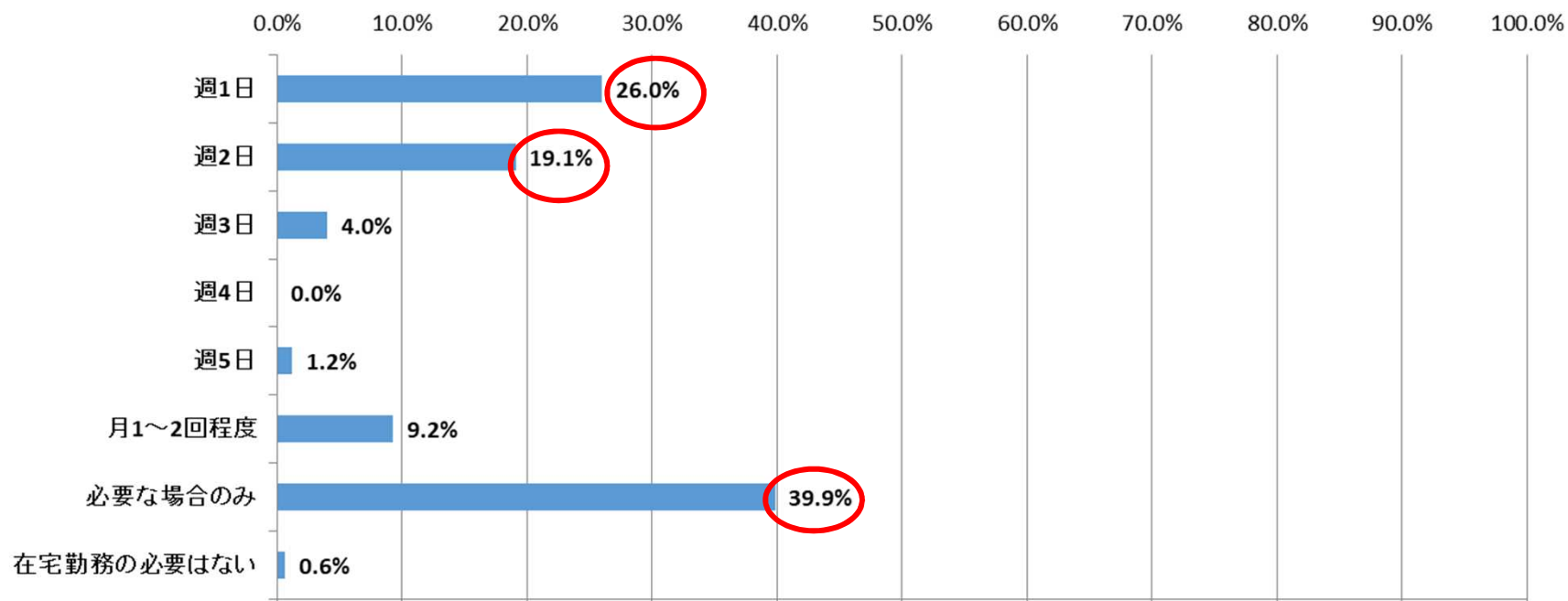
■実施中・部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響 (n=173)



部下が在宅勤務をする場合の適度な頻度

部下の在宅勤務に適切な頻度は、「週1日」が26.0%、「週2日」が19.1%。「必要な場合のみ」が39.9%。自分自身の実施後と実施未の比較と同様に、「週1日」が増える。自身に対してよりも、部下に対しては、「在宅勤務の必要はない」という回答が減る(6.4%→0.6%)。

■実施中・部下の在宅勤務に適した頻度 (n=173)



ワークスタイル改革実施中回答者の考察

1. この章ではワークスタイル改革を「実施中」と回答した回答者の集計を行った。
2. ワークスタイル改革の目的・実施項目・専門組織の有無
 - ワークスタイル改革の目的・狙いは、1位「多様な働き方、ワークライフバランスの実現」、2位「生産性の向上、業務プロセスの見直し」である。
 - 既に実施している施策としては、「在宅勤務(約48%)」「モバイルワーク(約41%)」「ペーパーレス(約33%)」「会議やチームワーク効率化(約29%)」と続く。
 - ワークスタイル改革推進組織を持たない企業の6割程度が組織を持っていない。推進組織としては、人事部門、情報システム部門などが多い。
3. 目的に対して効果のある施策
 - 残業削減では、「会議やチームワークの効率化」が圧倒的に効果があり、次いで「在宅勤務」や「モバイルワーク」も効果があると考えられている。
 - ダイバーシティ推進に効果のある施策としては「在宅勤務」が最も多い。
 - 育児や介護に効果があると思われる施策としても、「在宅勤務」が最も多い。
 - 仕事の生産性・効率アップに効果のあると思われる施策では、「会議やチームワークの効率化」、次いで「モバイルワーク」が選択されている。
 - 人材確保に最も効果のある施策としては、「その他」が多いが、選択肢の中では「在宅勤務」が約16%と最も多い。
 - ほとんどの項目で「在宅勤務」が効果を発揮すると読み取れる。

まとめ

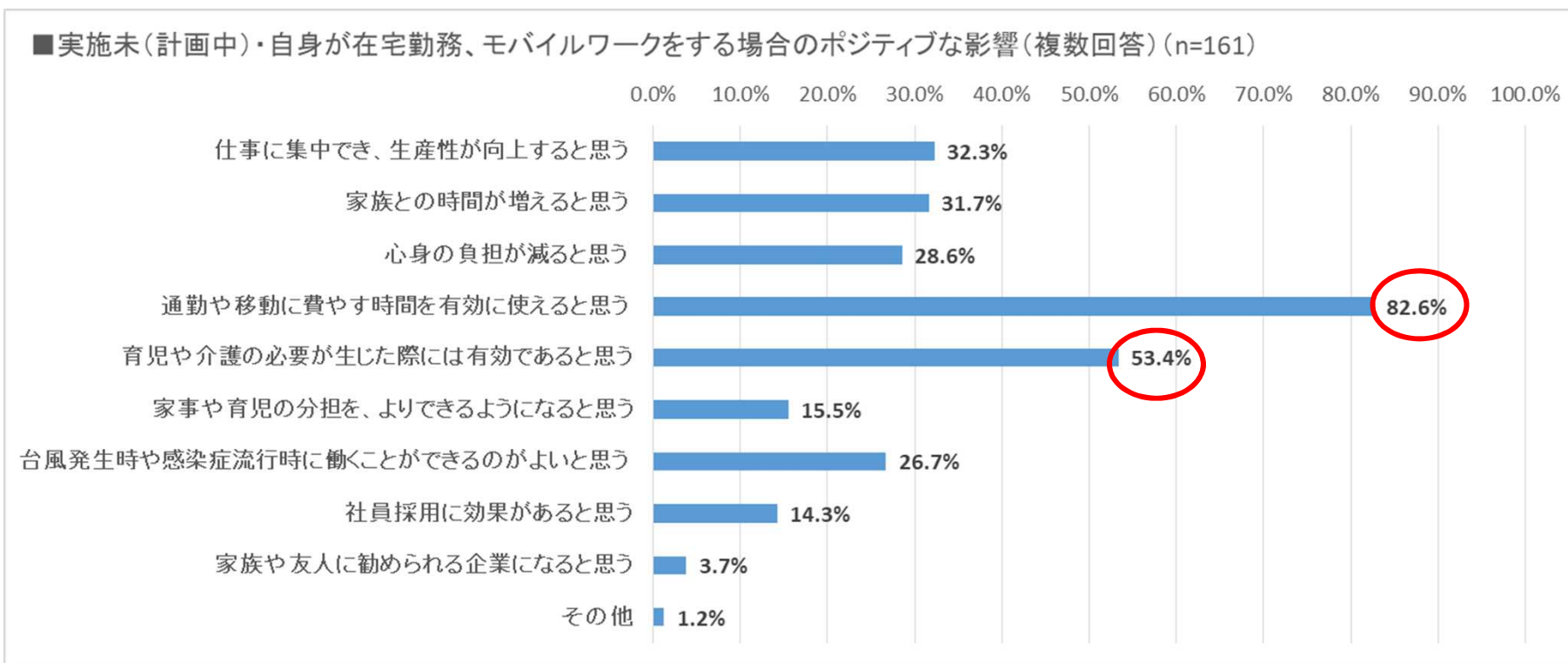
在宅勤務、モバイルワークをする場合の影響

1. ポジティブな影響(本人)
 - 「通勤や移動に費やす時間の有効活用」が最も多い。次いで、「仕事に集中でき、生産性があがる」、「育児や介護の際に有効である」が続く。
2. ネガティブな影響(本人)
 - 「仕事とプライベートの区切りが難しいと思う」が最も多く、次いで「同僚や上司とのコミュニケーションへの不安」が多かった。
3. ポジティブな影響(部下)
 - 「部下のワークライフバランスに効果がある」が42%、次いで「介護、育児に有効」が約27%。
4. ネガティブな影響(部下)
 - 「部下とのコミュニケーションがうまく取れていたか不安」が約31%、次いで「部下をどのように管理・評価したらよいか不安」が約20%。

1.4 ワークスタイル改革未実施、 計画中回答者の基礎データ

自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

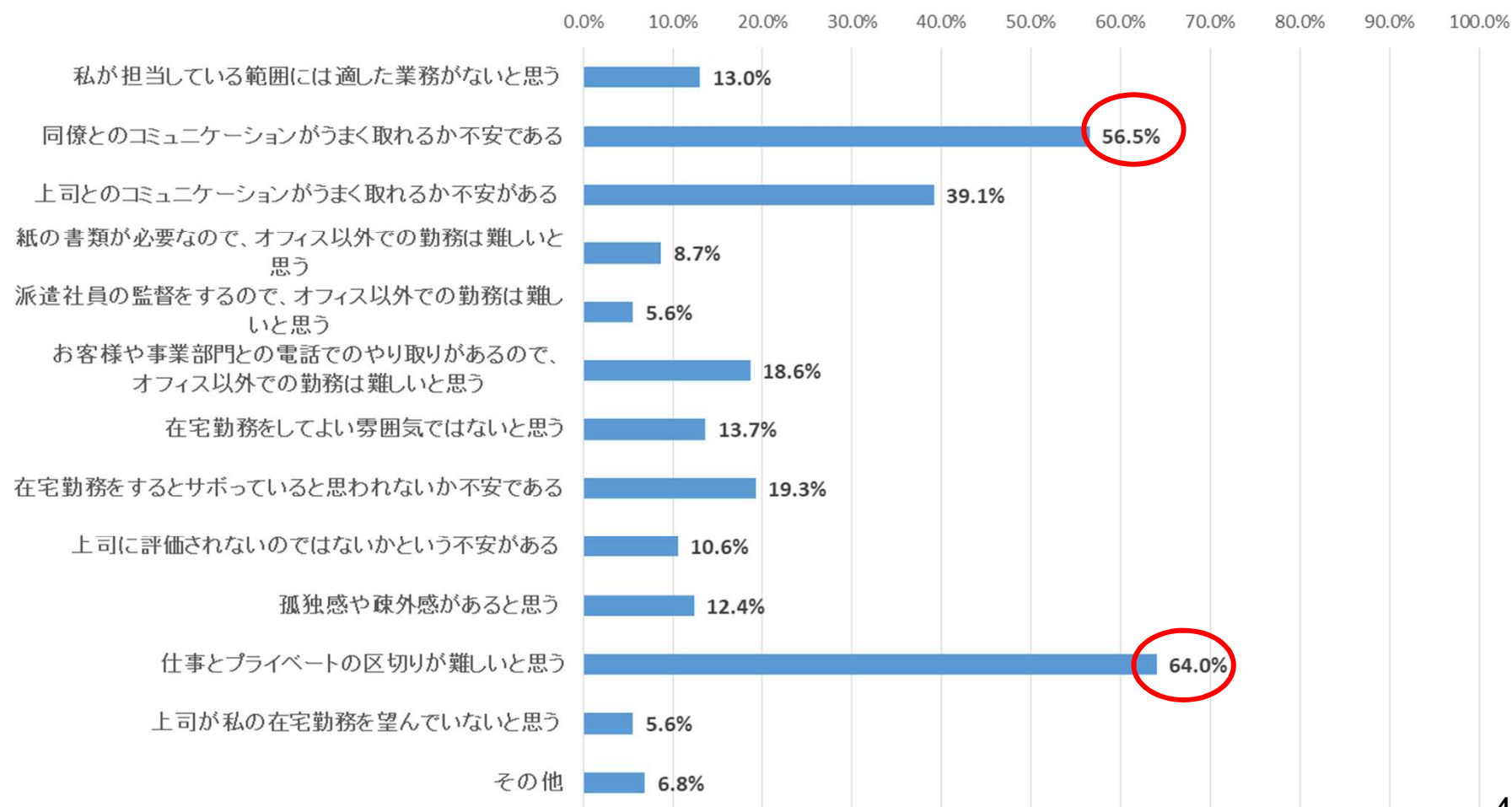
ワークスタイル改革実施前の回答者の回答では、ポジティブな影響は、「通勤や移動に費やす時間を有効に使える(82.6%)」と最も多い。次いで「育児や介護の影響が生じた際には有効であると思う(53.4%)」がという回答が多かった。また、「その他」に、「自律的に仕事をしようという意識の向上」という回答もあった。実施前の回答者の回答は、期待感の表れととらえることができる。



自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

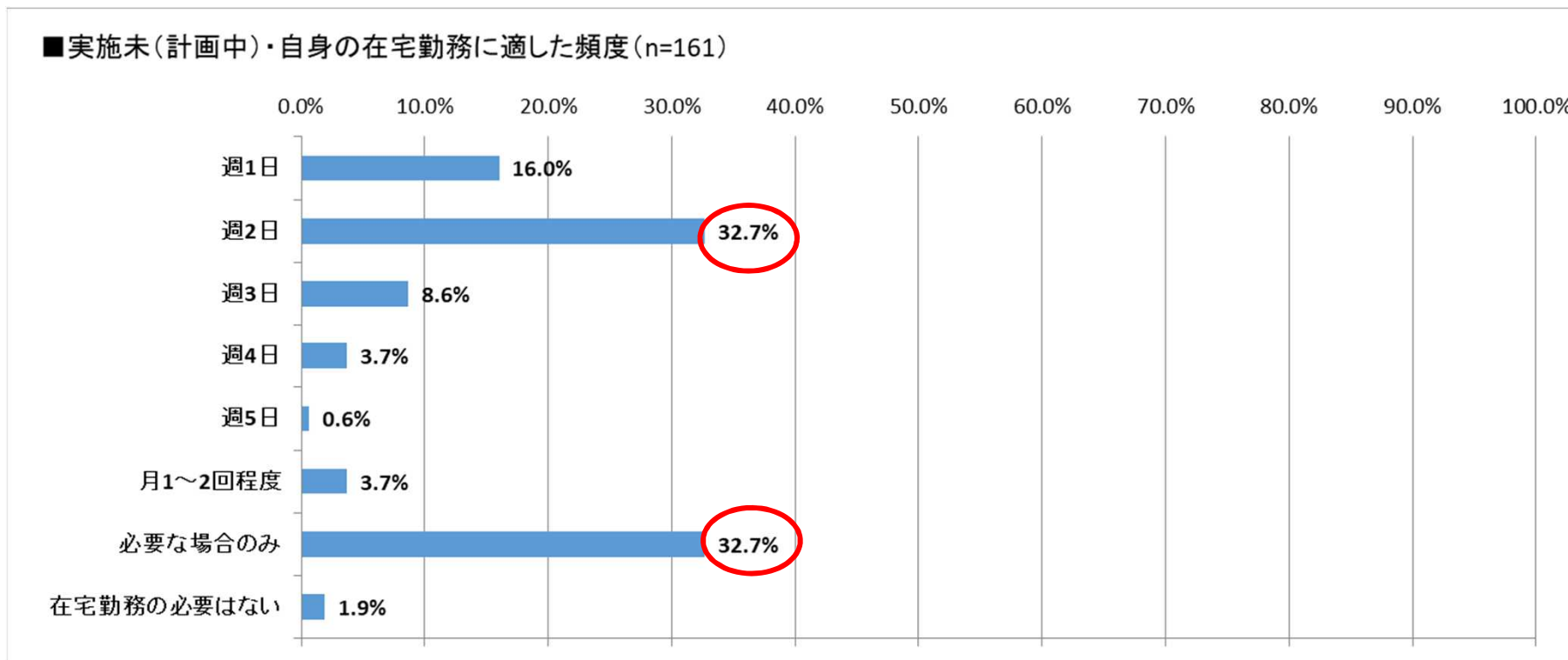
ワークスタイル改革実施前の回答者のネガティブな影響への回答は、「仕事とプライベートの区切りが難しいと思う」が64.0%、次いで「同僚とのコミュニケーションがうまく取れるか不安である」が56.5%。「その他」にも、「やる気スイッチが入らない」「集中力を保てるか不安」などの回答があり、実施前の不安感が表れている。

■実施未(計画中)・自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響(複数回答)(n=161)



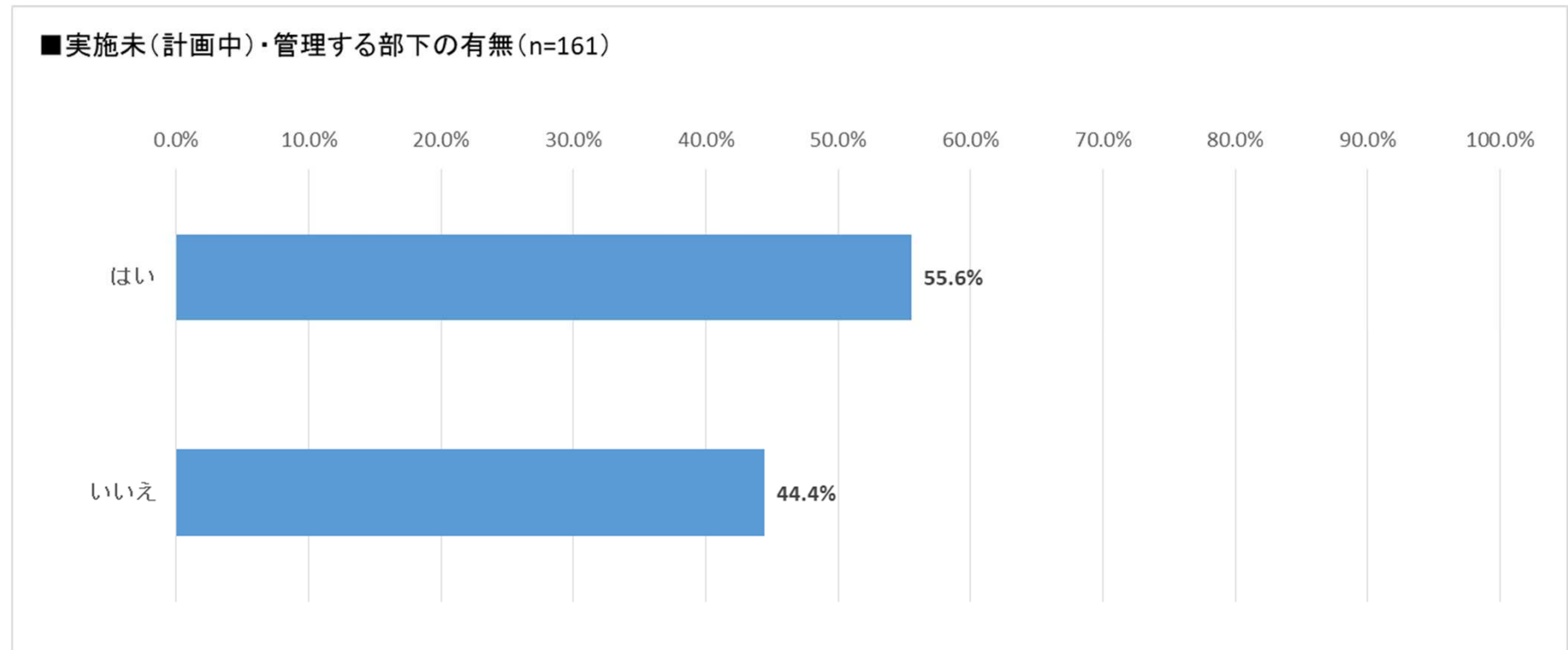
自身が在宅勤務をする場合の適度な頻度

ワークスタイル改革実施前の回答者のうち、32.7%は「週2回の在宅勤務が適度」と考えている。また、「必要な場合のみ」との回答も32.7%ある。



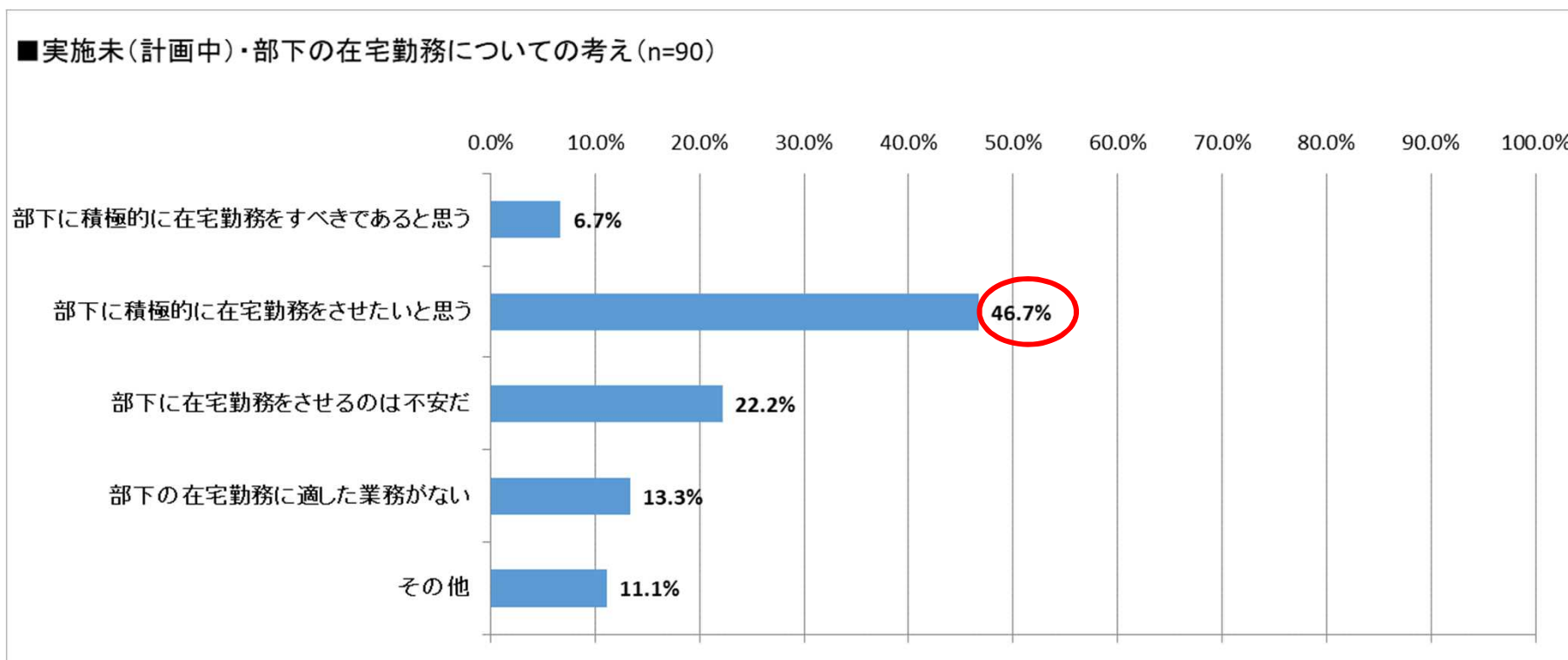
管理する部下の有無

ワークスタイル改革実施未の回答者のうち、55.6%に部下がいる。



部下の在宅勤務についての考え

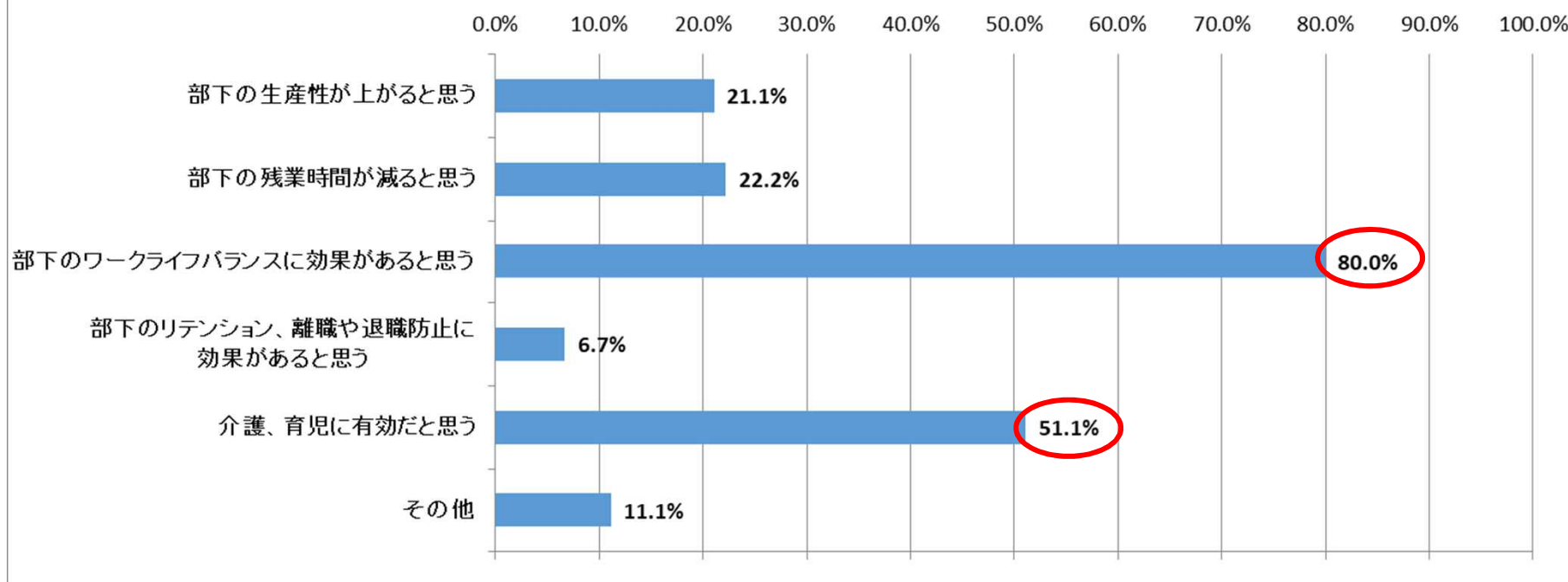
ワークスタイル改革を実施していない回答者の部下の在宅勤務についての考えは、「部下に積極的に在宅勤務をさせたいと思う」との回答が46.7%と半数近い。「その他」の回答では、ほぼ全員が、「部下の希望に応じて」と答えている。



部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

ワークスタイル改革を未実施の回答者が考える部下へのポジティブな影響として、「部下のワークライフバランスに効果があると思う(80.0%)」が最も多い。次いで、「介護・育児に有効だと思う(51.1%)」である。また、「その他」には、自身の影響と同様に「自律的に仕事をしようという意識の向上」という回答もあった。

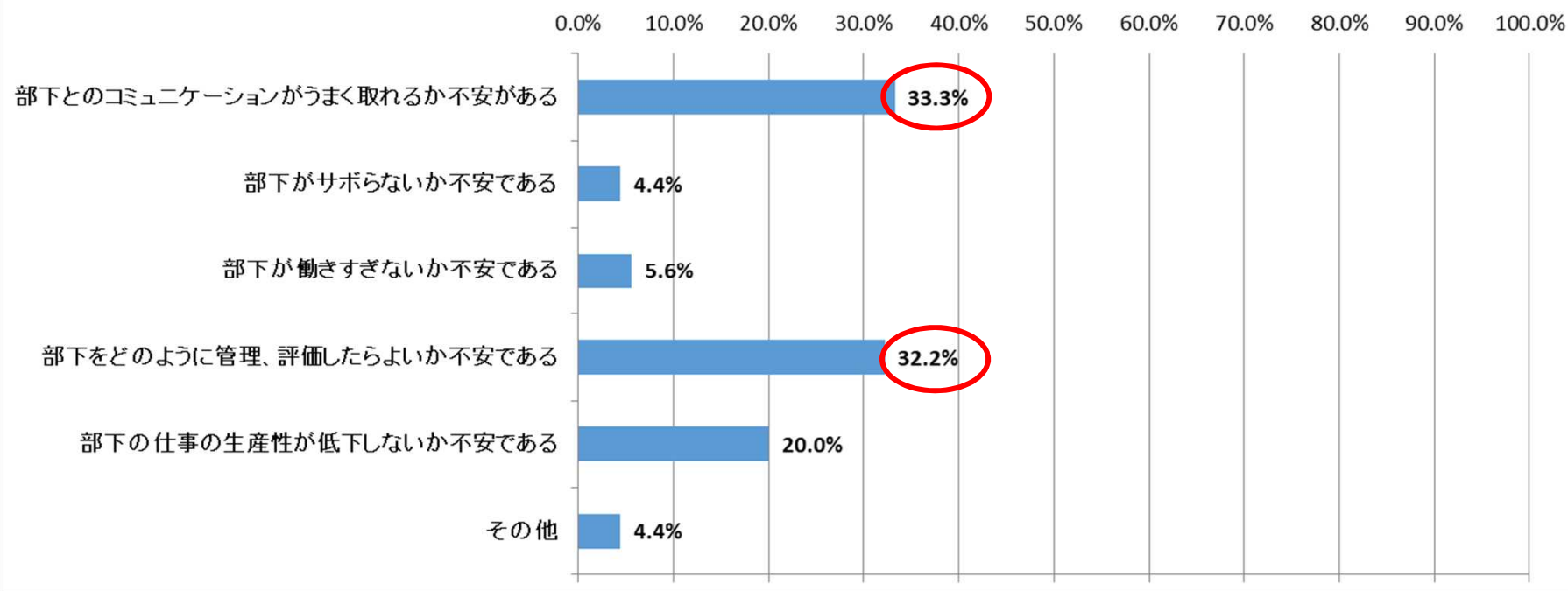
■実施未(計画中)・部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響(n=90)



部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

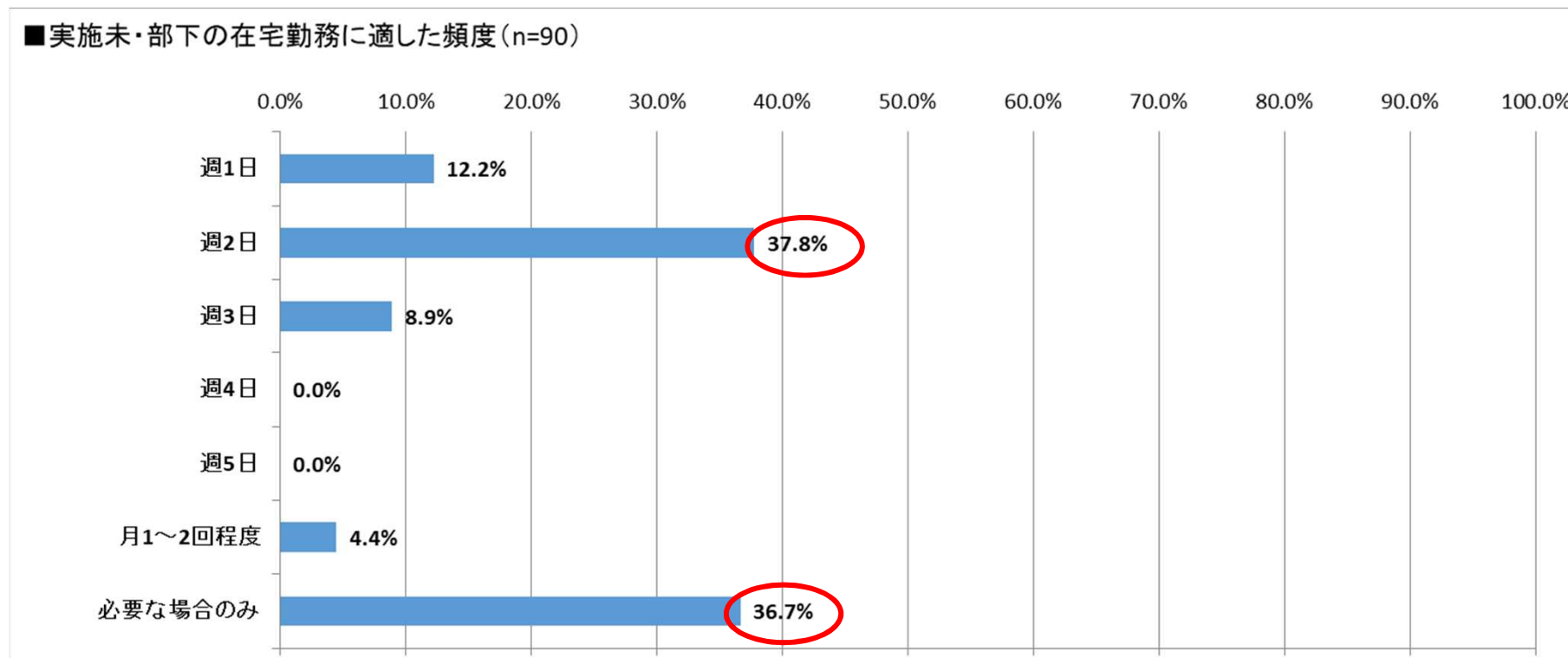
ワークスタイル改革を実施していない回答者では、部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響として、「部下とのコミュニケーションがうまく取れるか不安である(33.3%)」と最も多く、次いで「部下をどのように管理、評価したらいいか不安である(32.2%)」となっている。また、「その他」には、「部下同士のコミュニケーションへの不安」という回答もあった。

■実施未(計画中)・部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響(n=90)



部下が在宅勤務をする場合の適度な頻度

ワークスタイル改革を行う前の回答者では、部下が在宅勤務をする場合の適度な頻度は「週2日」が最も多く、37.8%あり、次いで「必要な場合のみ」が36.7%と多い。



ワークスタイル改革未実施、計画中回答者の考察

この章ではワークスタイル改革を未実施または計画中と回答した回答者の集計を行った。在宅勤務、モバイルワークをする場合の影響を分析した。

1. ポジティブな影響(本人)

- 「通勤や移動に費やす時間に対する有効活用」が約83%と最も多い。次いで、「育児や介護の影響が生じた際には有効であると思う」という回答が多かった。未実施者の回答は、実施前の期待感の表れととらえることができる。

2. ネガティブな影響(本人)

- 「仕事とプライベートの区切りが難しいと思う」が約65%、次いで「同僚とのコミュニケーションがうまく取れるか不安である」が約57%。未実施者の回答は、実施前の不安感の表れととらえることができる。

3. 部下に関して

- 部下の在宅勤務についての考えは、「部下に積極的に在宅勤務をさせたいと思う」との回答が約47%と半数近い。

4. ポジティブな影響(部下)

- 「部下のワークライフバランスに効果があると思う」が最も多く、次いで「介護・育児に有効だと思う」が多い。

5. ネガティブな影響(部下)

- 「部下とのコミュニケーションがうまく取れるか不安である」が最も多く、次いで「部下をどのように管理、評価したらいいか不安である」が多い。

1.5 実施・未実施回答者の回答比較

自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

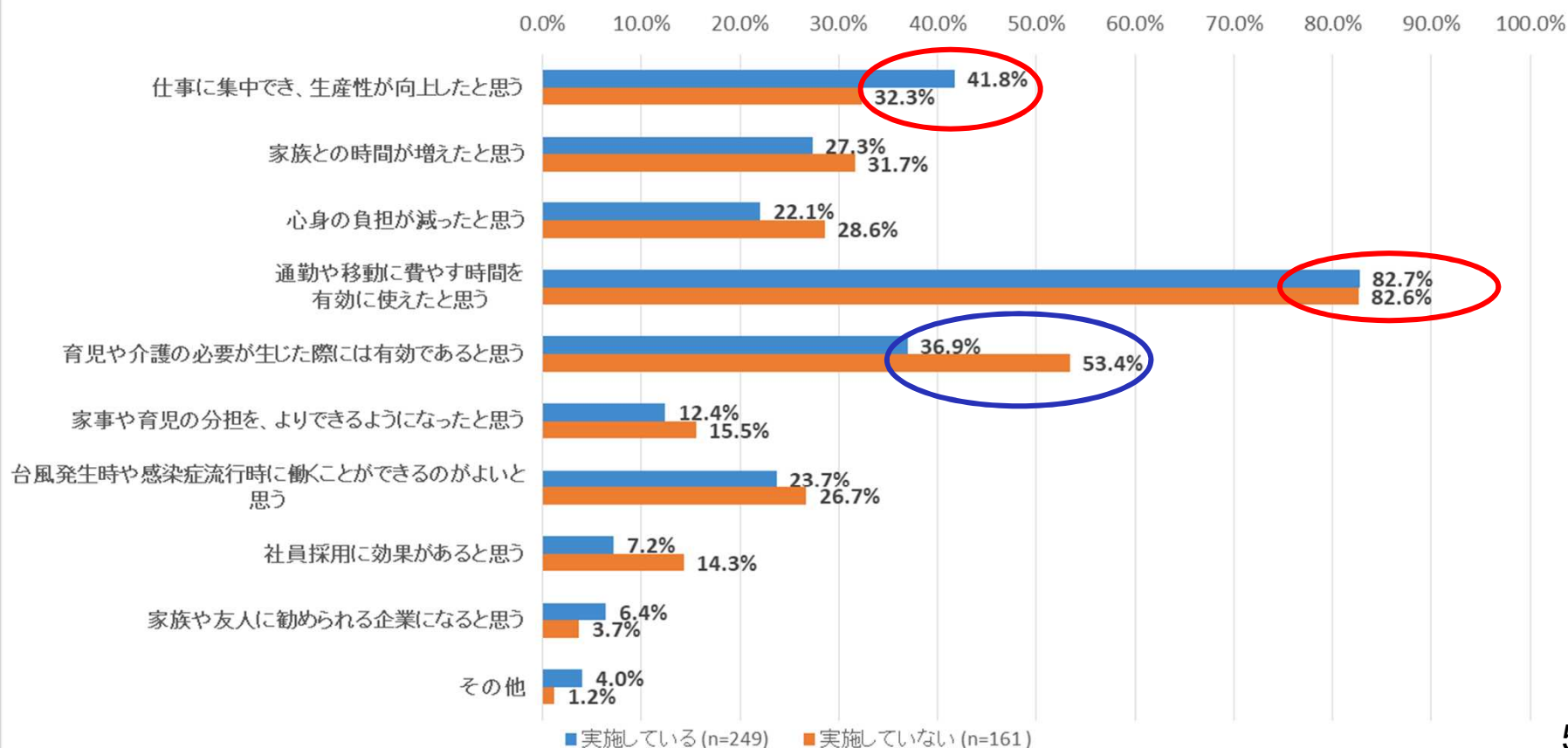
実施中

実施前

実施中と実施前の回答者が考える自身に対するポジティブな影響を比較したときに、「通勤や移動時間の有効活用」が約82%と圧倒的に多い。「仕事に集中でき、生産性が向上した」は、実施前約32%⇒実施中約41%と、実施中の回答の方が多い。これは、期待値よりも生産性が向上することを示唆していると考えられる。一方で、「育児や介護の必要が生じた際には有効である」は実施前の回答者では約53%がポジティブな影響としてあげているが、実施中回答者では約37%と減少している。これは、期待値が高すぎ、実際に利用すると期待より効果が低かった可能性が考えられる。

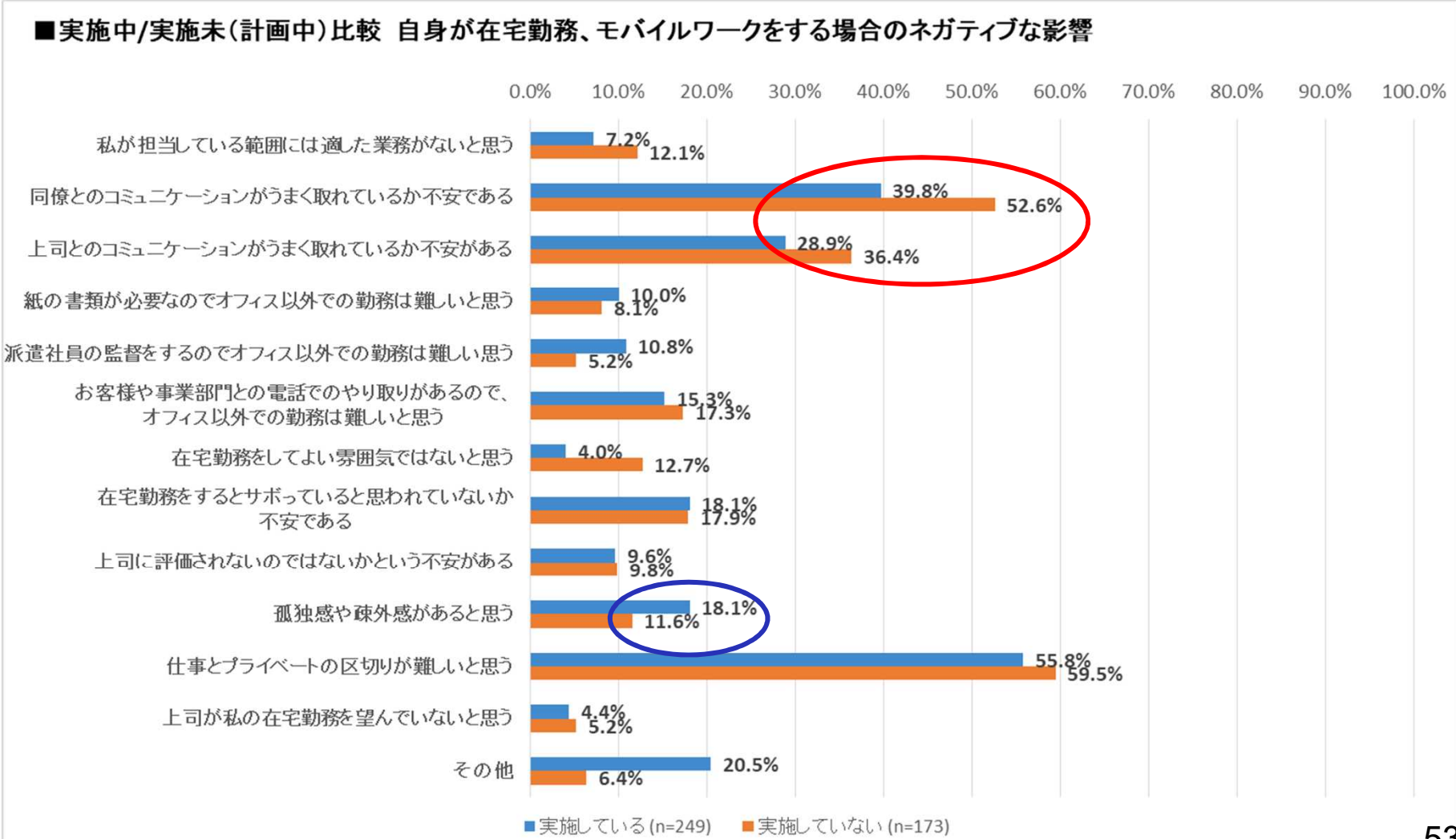
■実施中/実施未(計画中)比較

自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響(複数回答)



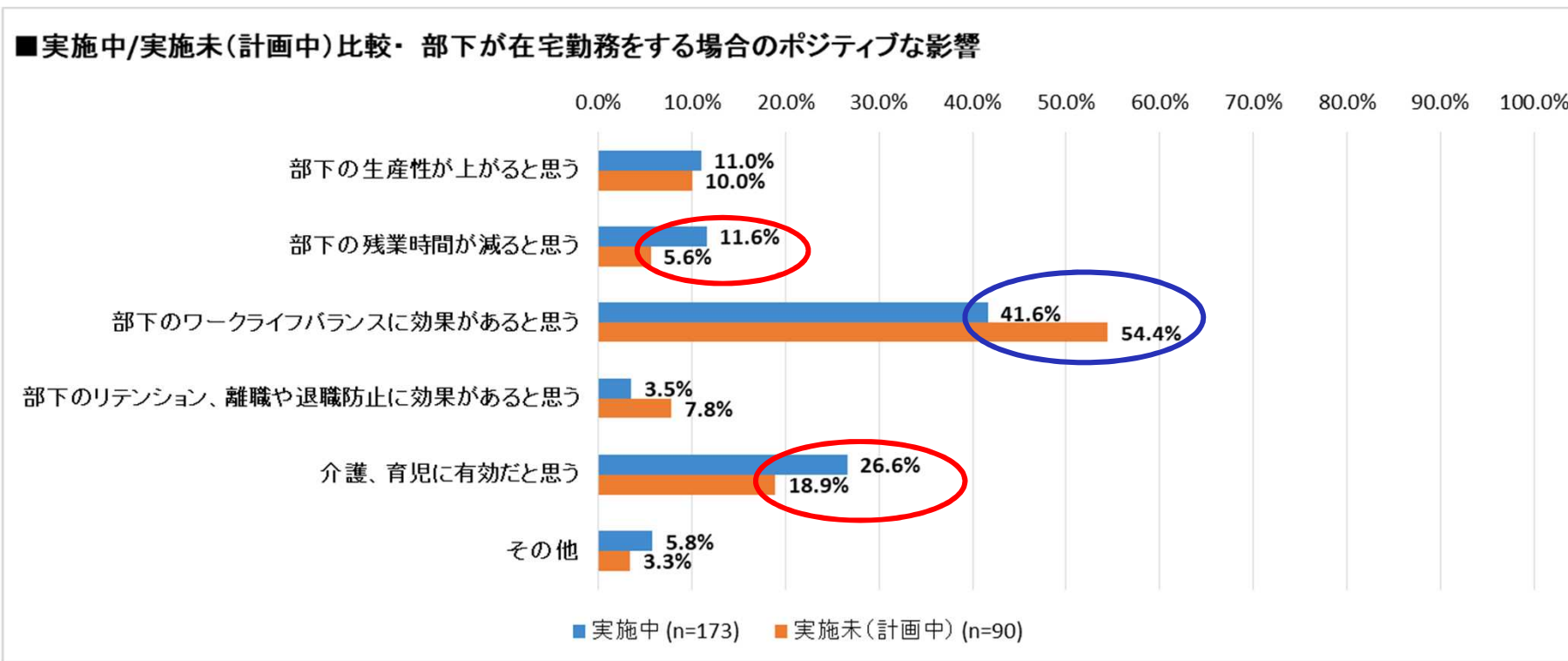
自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

ネガティブな影響としては、実施前の回答者と比較して実施中の回答で減っている項目が多い。特に、「同僚や上司とのコミュニケーションに関して不安」などのネガティブな回答が大きく減少している。一方、「孤独感や疎外感があると思う」という回答は増えている。



部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

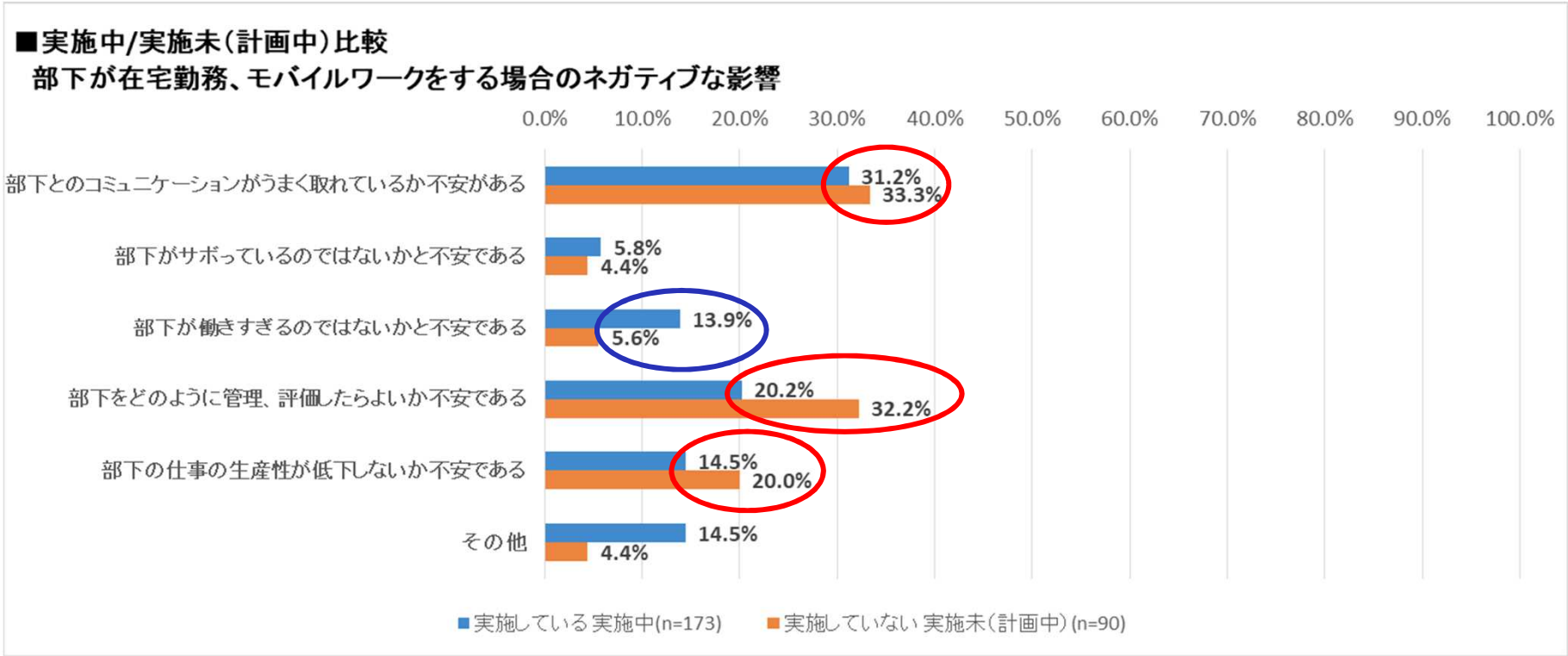
「ワークライフバランスに効果がある」と考える回答が、実施前より実施中の回答者で減っている。これは、後述の「部下の働きすぎを心配」している表れかもしれない。一方で、実施中の企業の回答者の方が、「介護・育児」や「部下の残業時間削減」への効果を感じている。



部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

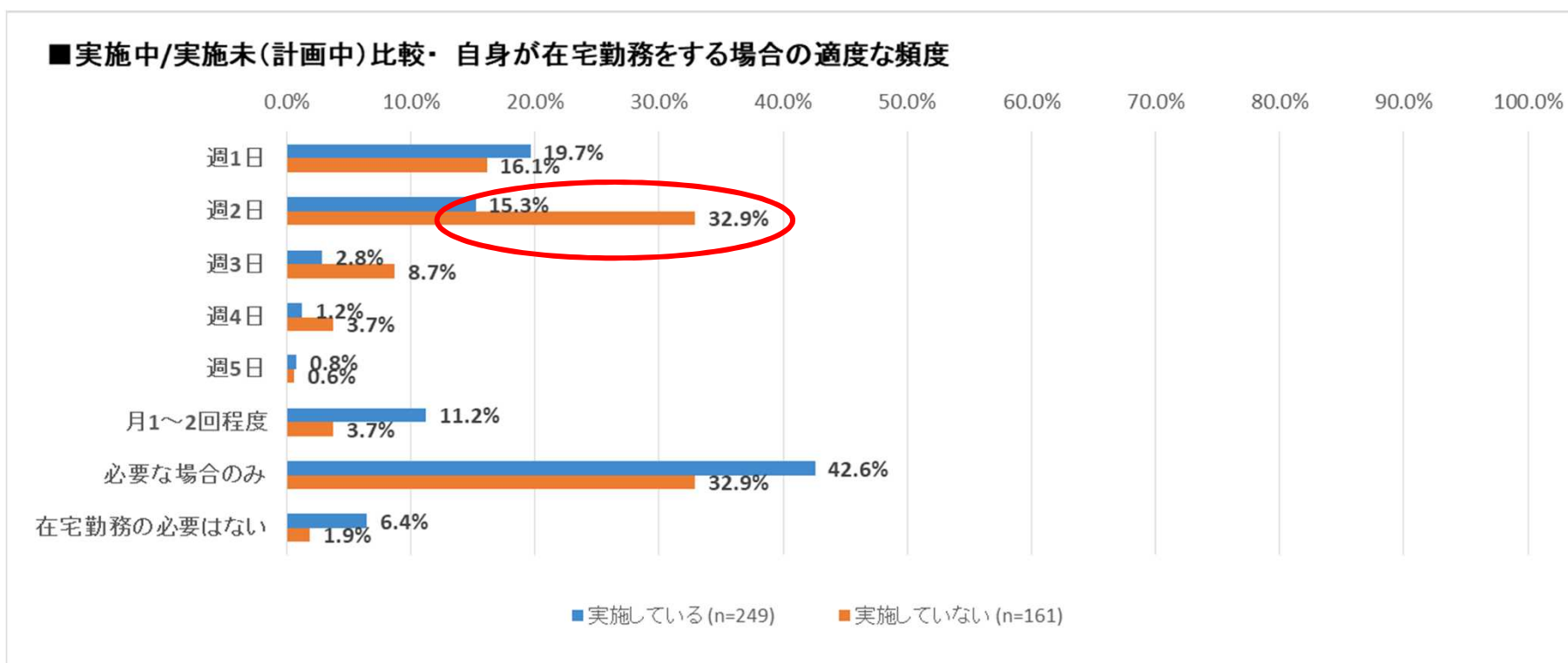
実施前には、「部下とのコミュニケーション」を懸念するものの、実施中の回答では微かに減少している。また「部下の管理・評価方法」や「部下の仕事の生産性低下」への不安も減少している。

一方で、「部下の働きすぎ」を懸念する率は、実施前より実施中の方が高くなっている。



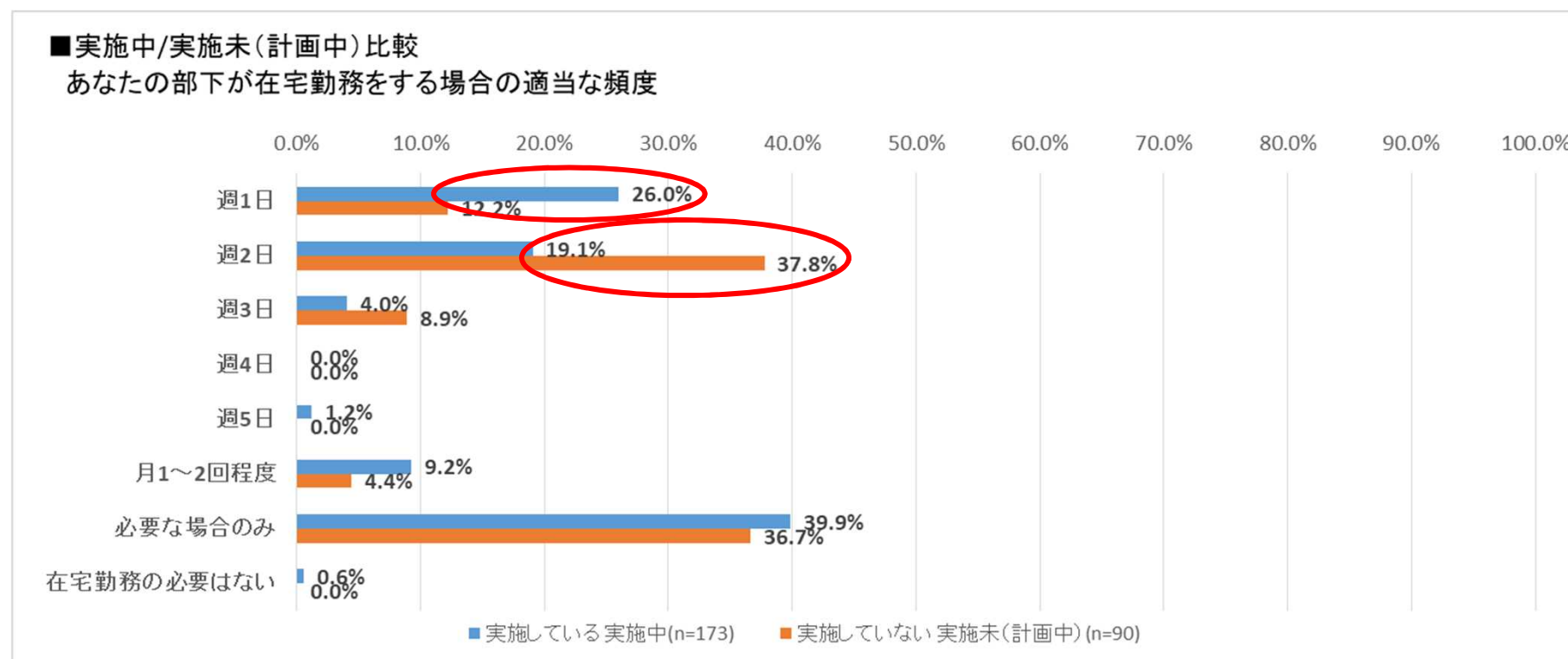
自身が在宅勤務をする場合の適度な頻度

「週2日の在宅勤務」は、予想より難しい可能性がある。実施前の回答者は約33%が「週2回」と回答しているのに対し、実施中回答者では約15%と半分。「必要な場合のみ」が半数近くを占めた。また、「必要がない」との回答もあり、自身の在宅勤務については消極的な印象を受ける。



部下が在宅勤務をする場合の適当な頻度

実施前には「週2日が適当」との回答が多かったが、実際に在宅勤務をやってみると「週1日」、あるいは「必要な場合のみ」が妥当と考えられている。



実施・未実施回答者の回答比較の考察

この章では、ワークスタイル改革を実施している回答者と実施していない回答者を比較した。

在宅勤務、モバイルワークをする場合の

1. ポジティブな影響(本人)

- 「通勤や移動時間への効果」が実施前、実施中回答者ともに多い。
- 「仕事に集中でき、生産性が向上する」は、実施中の回答者の方が実施前の回答者より高い数値である。これは、期待値よりも生産性が向上することを示唆していると考えられる。
- 一方で、「育児や介護の必要が生じた際には有効である」は実施中回答者では37%と高いものの、実施前回答者では53%と半数以上である。これは、実施前の期待値が高すぎた可能性があったと思われる。

2. ネガティブな影響(本人)

- 全体としてネガティブな影響は、実施前から実施中への比較で減っている模様。特に、「同僚や上司とのコミュニケーションへの不安」に関してのネガティブな回答が減少する。実施前にはコミュニケーションに関しての不安があるが、実際には考えていたよりもコミュニケーションについての問題がないのではないかと考えられる。一方で、実施中回答者では、「孤独感や疎外感」が出てくると読み取れる。

実施・未実施回答者の回答比較の考察

3. ポジティブな影響（部下）

- 実施前には「ワークライフバランスに効果がある」との事前期待が高いが、実施中の回答者では減少している。一方で、「介護・育児に有効だと思う」と考える回答と、「部下の残業時間削減」については、効果を感じていると考えられている。
- ネガティブな項目と合わせて推測すると、「部下の働きすぎへの心配」の項目が増えているため、自宅でも結果的に、長時間仕事をしている可能性も推測される。

4. ネガティブな影響（部下）

- 実施前には「部下とのコミュニケーション」を懸念するものの、実施中にはコミュニケーションについては課題感が減っている。「部下の評価方法」や「部下の生産性低下」についても実施すると懸念が減る傾向がみられる。
- 実施中には、「部下の働きすぎ」を懸念している回答者が増える。

5. 在宅勤務に適している日数について

- 自分・部下ともに、実施前では「週2日」が多いのに対し、実施している回答者では「週1日」が多くなる。これは、実施前には「週2日程度が適切」と考え、実施してみたところ、「週1日」または「必要な場合のみ」と考え直す傾向があるものと考えられる。

2部 クロス分析

分析の目的

- 本章では1章の基本データを使い、「性別」、「年代別」、「職責別」、「業種別」で、ワークスタイル改革に関しての考え方や評価に差があるのか、その差の要因は何か、を分析し、ワークスタイル改革を推進する上で留意事項や対応策は何かの考察を試みた。
- また、既にワークスタイル改革を実施・推進している企業と、実施していない企業（計画中也含む）の間にどのような差があるのかも、一部合わせて分析した。

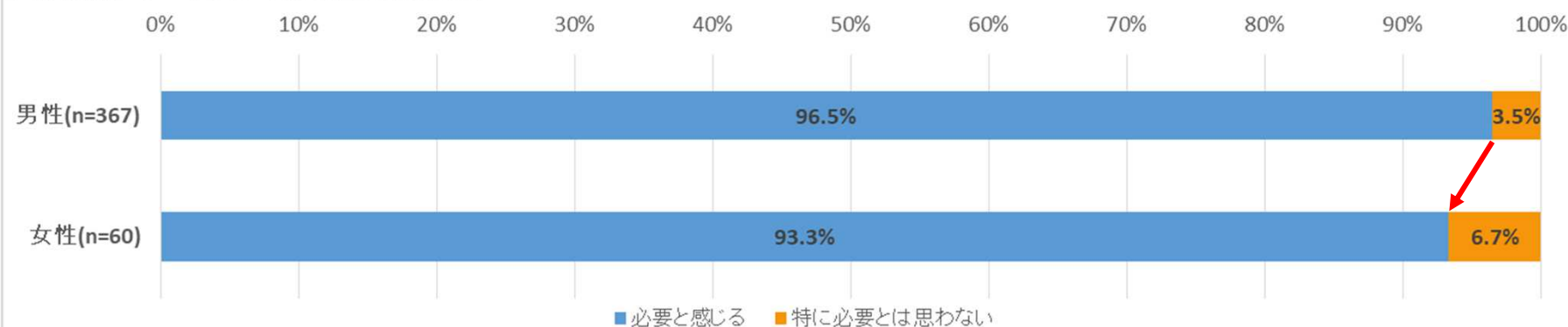
2.1 性別差の分析

性別によって考え方や評価に差がある部分の分析を行った

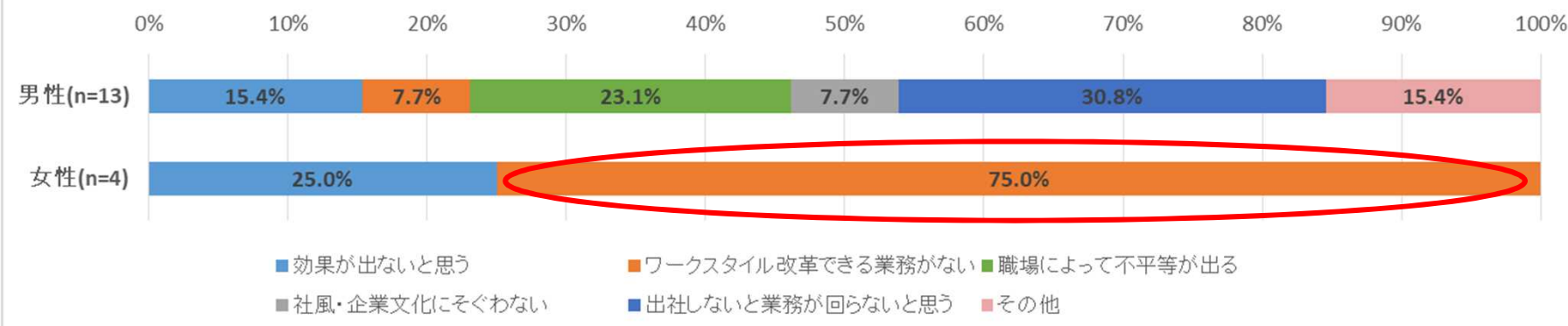
ワークスタイル改革の必要性和必要としない理由

ワークスタイル改革の必要性に関して、男女共に90%以上が肯定的であるが、男性と比較して僅かではあるが女性にワークスタイル改革の必要性を感じていない人が多い（男性3.5%、女性6.7%）。N数が少ないので評価は難しいが、ワークスタイル改革対象となる業務が少ないという意見が男性に比較して多いことが要因のひとつかもしれない。

■ 性別別・ワークスタイル改革の必要性

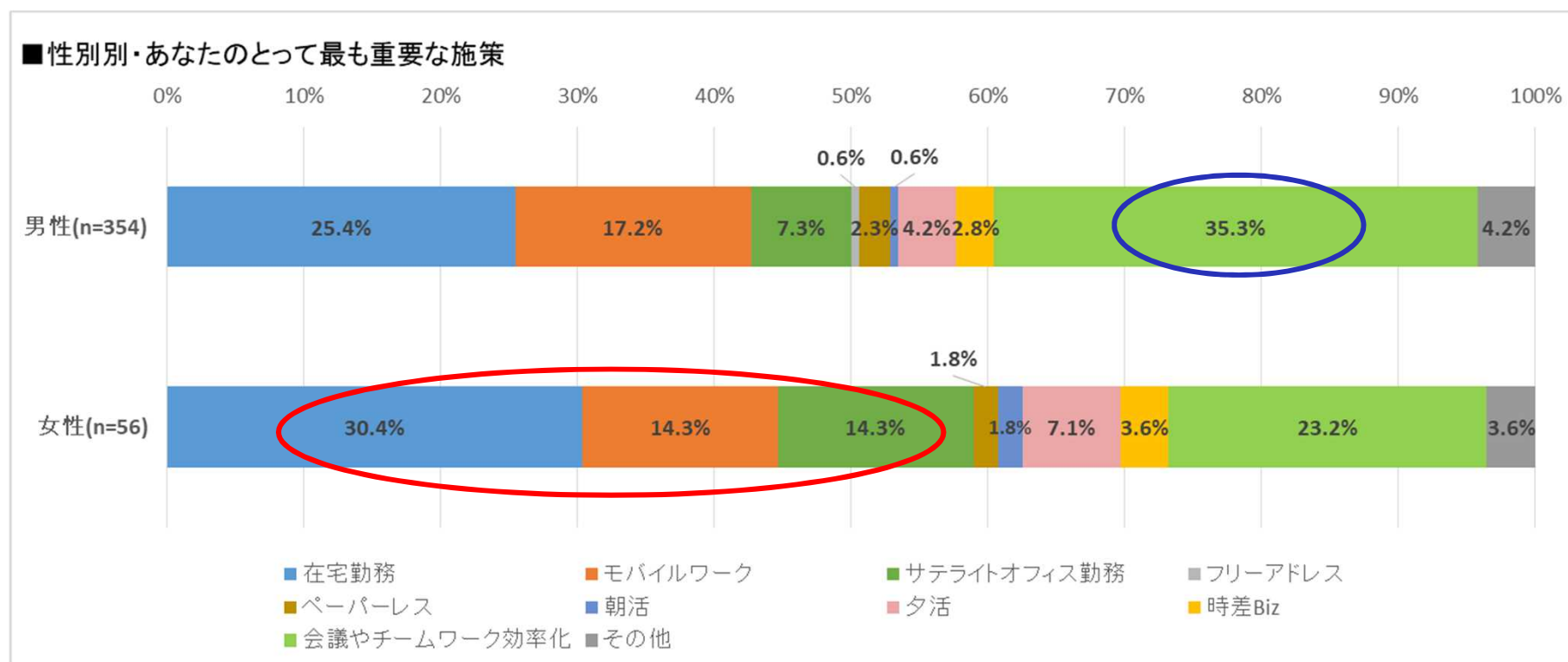


■ 性別別・ワークスタイル改革を必要としない理由や背景



あなたにとっての重要施策

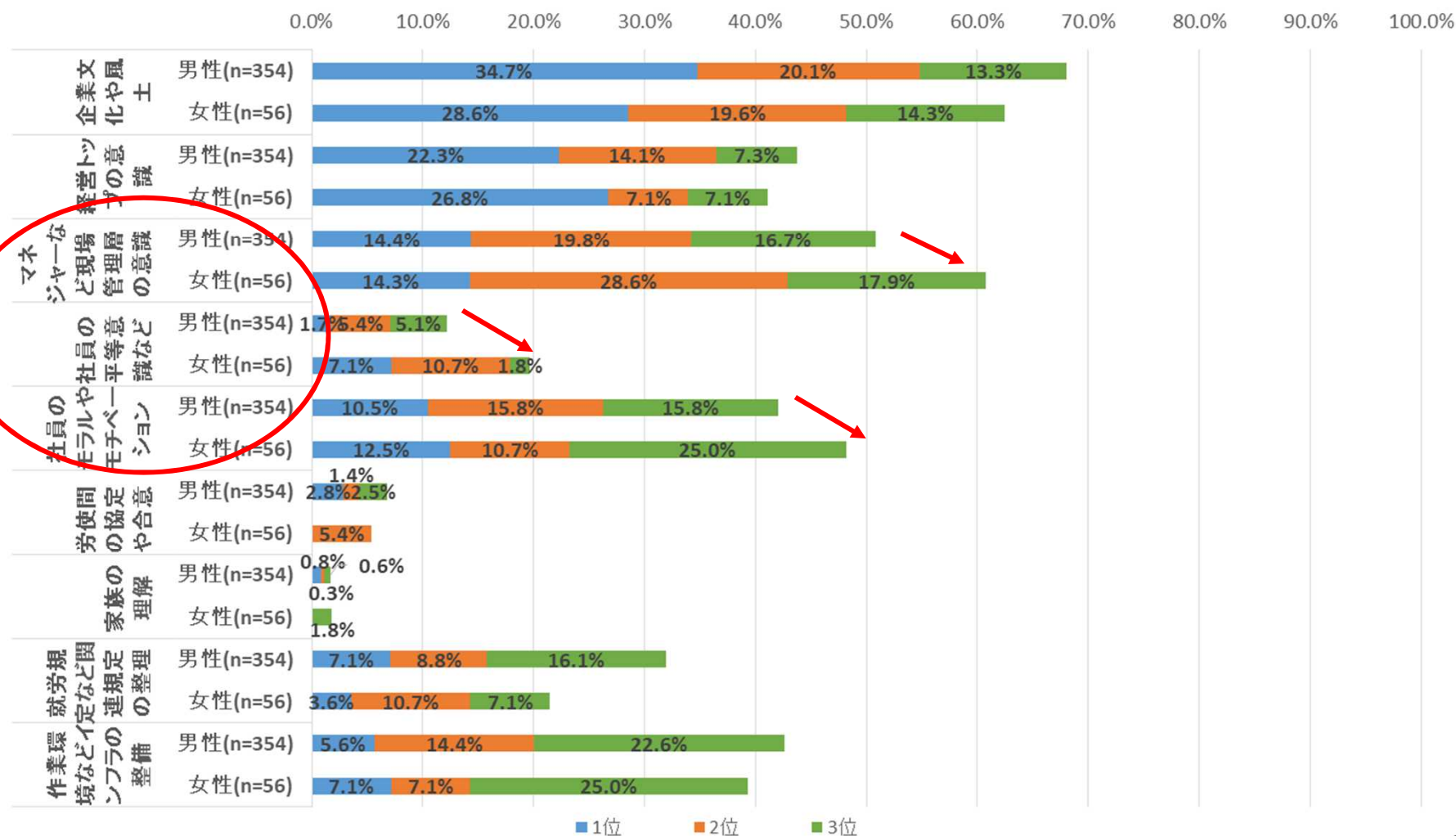
女性は「在宅勤務」や「サテライトオフィス」などの社外での業務環境を自身にとって重要と感じている比率が、男性に比較して多い。一方、男性は「会議やチームワークの効率化」を比較的重視している。



ワークスタイル改革推進の壁(1～3位合計)

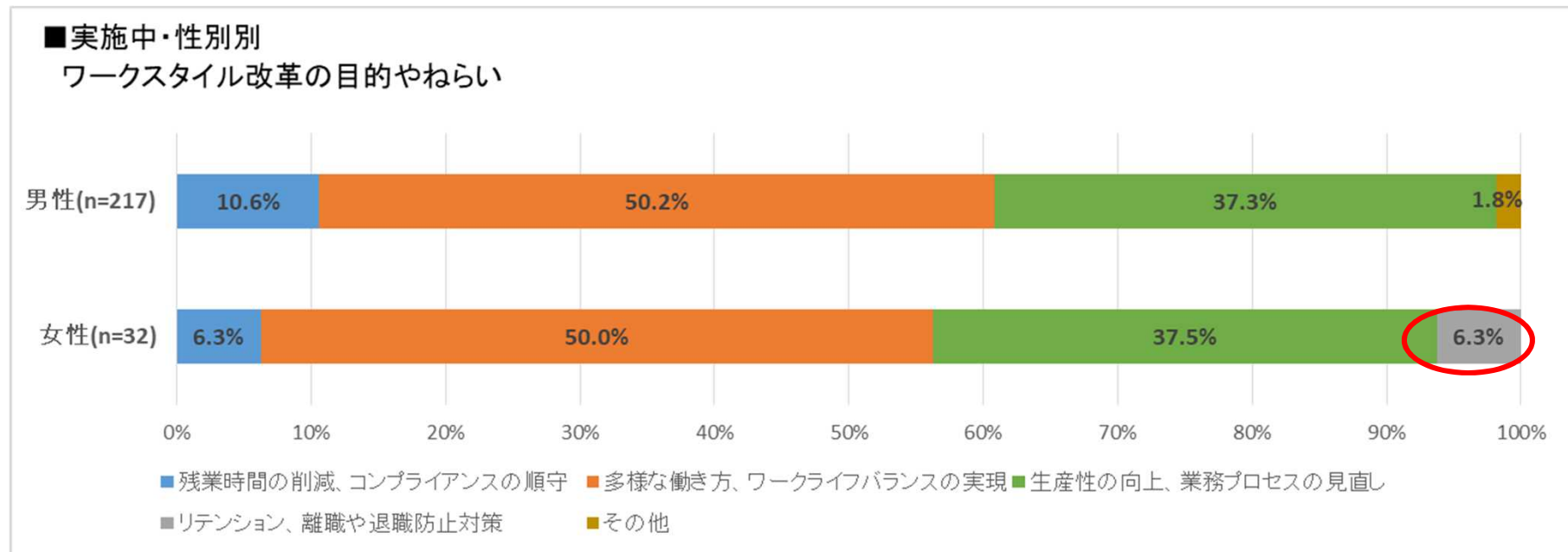
男性に比較して、女性の方が「意識」に関する事項がワークスタイル推進の壁と考えている比率が多い。

■性別比較・ワークスタイル改革推進の壁1～3位合計



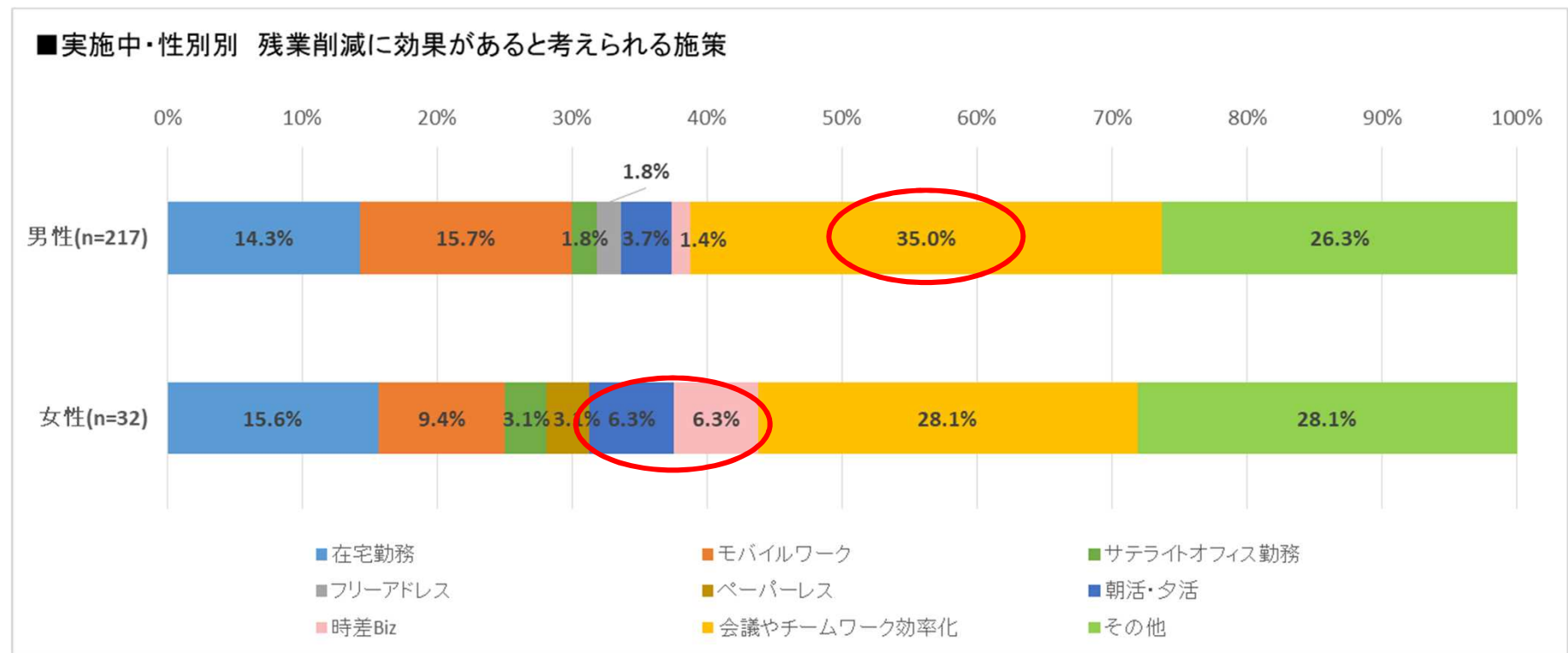
ワークスタイル改革の目的やねらい

性別差はあまりないと言えるが、「リテンションなど離職や退職防止になる」と考えているのは女性からの回答のみであった。



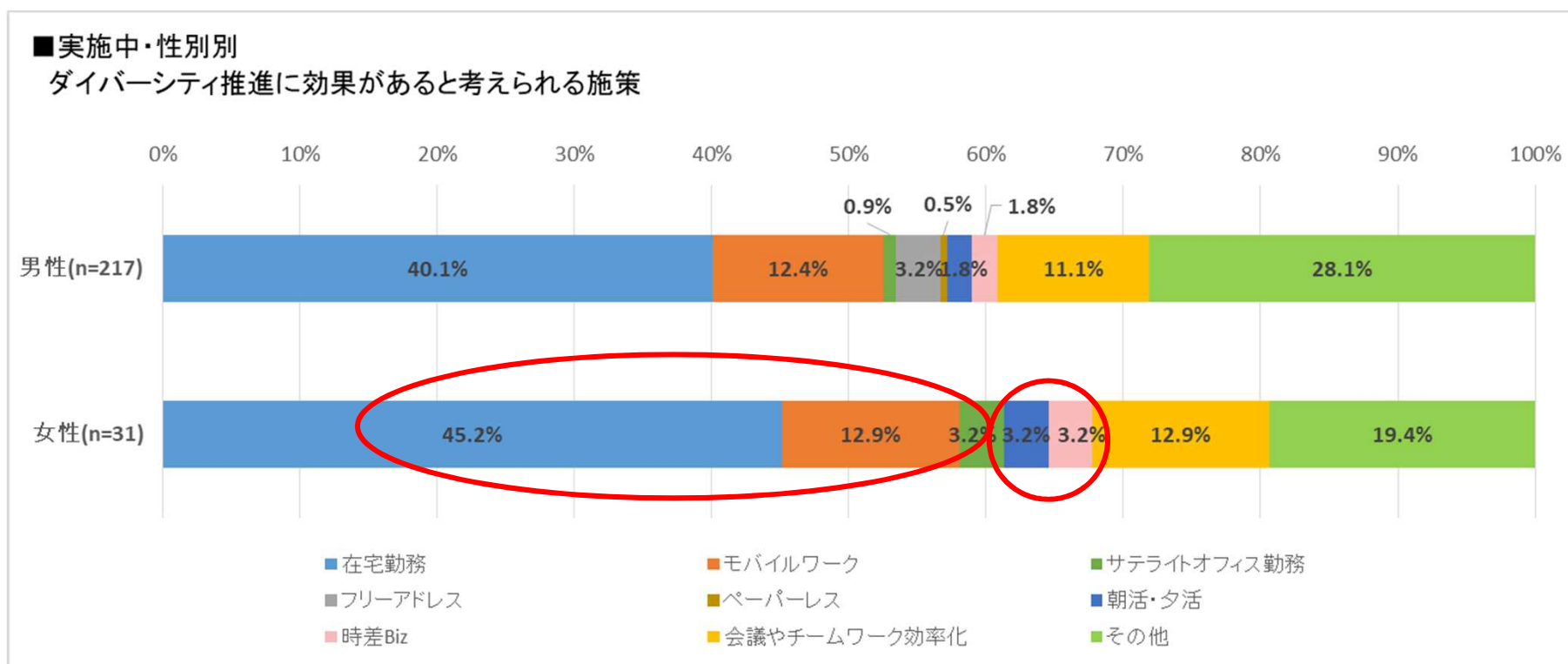
残業削減に効果があると考えられる施策

男性は「モバイルワーク」や「会議やチームワーク効率化」など就業時間中の時間効率を高める施策を選択する比率が高い。一方、「朝活・夕活」や「時差Biz」など就業時間前後の時間の柔軟性についての項目は、男性より女性の方効果があると答えた比率が高い。



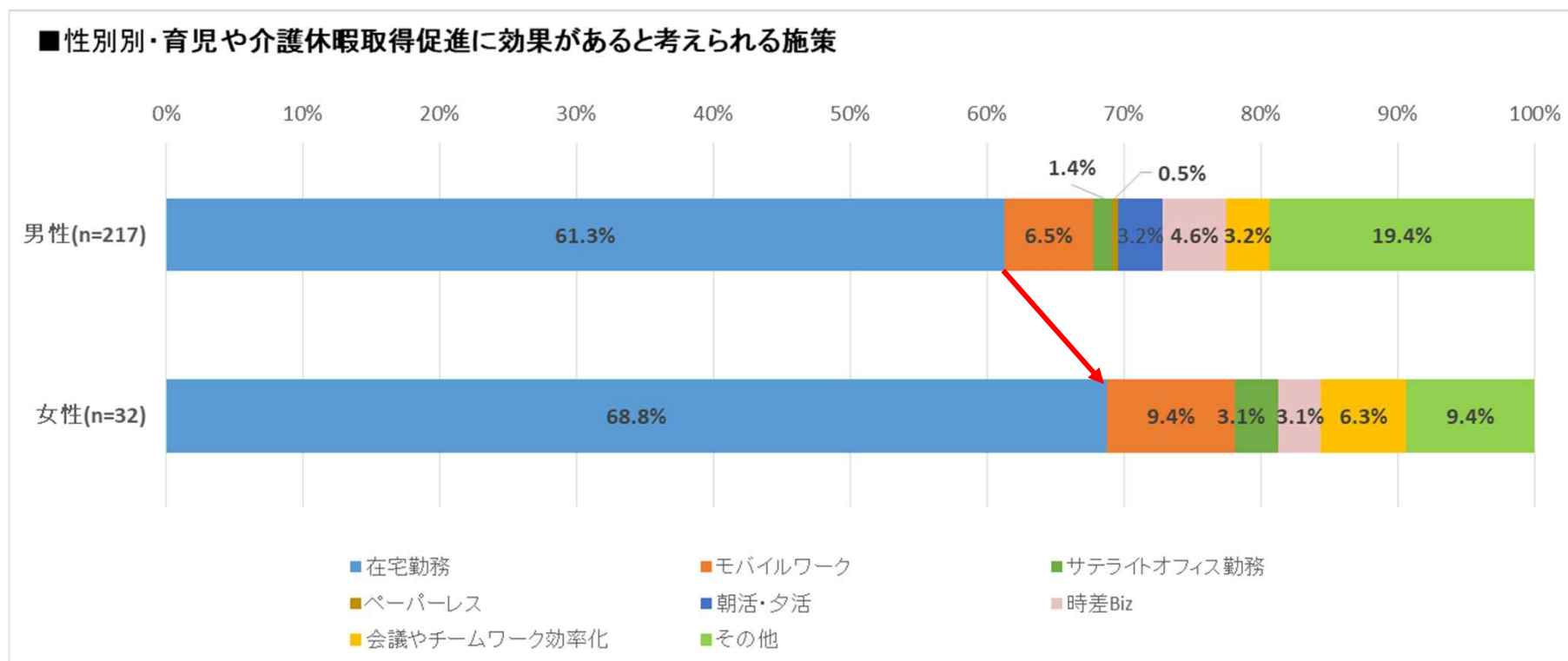
ダイバーシティ推進に効果があると考えられる施策

男性に比べて女性の方が「在宅勤務」を挙げる比率が高い。「モバイルワーク」や「サテライトオフィス」も含めると、男性53.4%→女性61.3%。また、「朝活・夕活」や「時差Biz」も、男性13.9%→女性16.1%と、女性の方が時間に関して柔軟な働き方を求めている傾向が表れている。



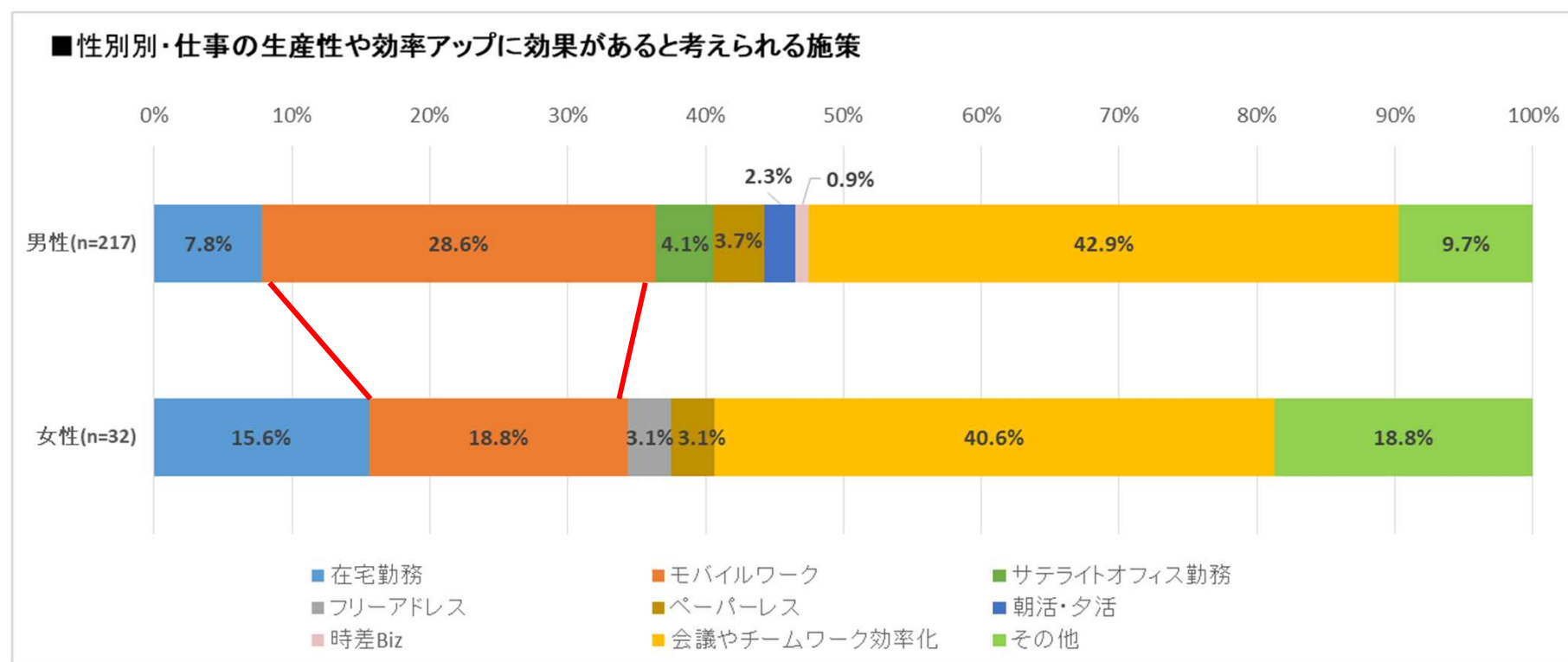
育児や介護休暇取得促進に効果があると考えられる施策

男女共に「在宅勤務」に効果があると感じている比率は60%以上と高い。また、女性の方が、「在宅勤務の効果」を評価する回答が多い。



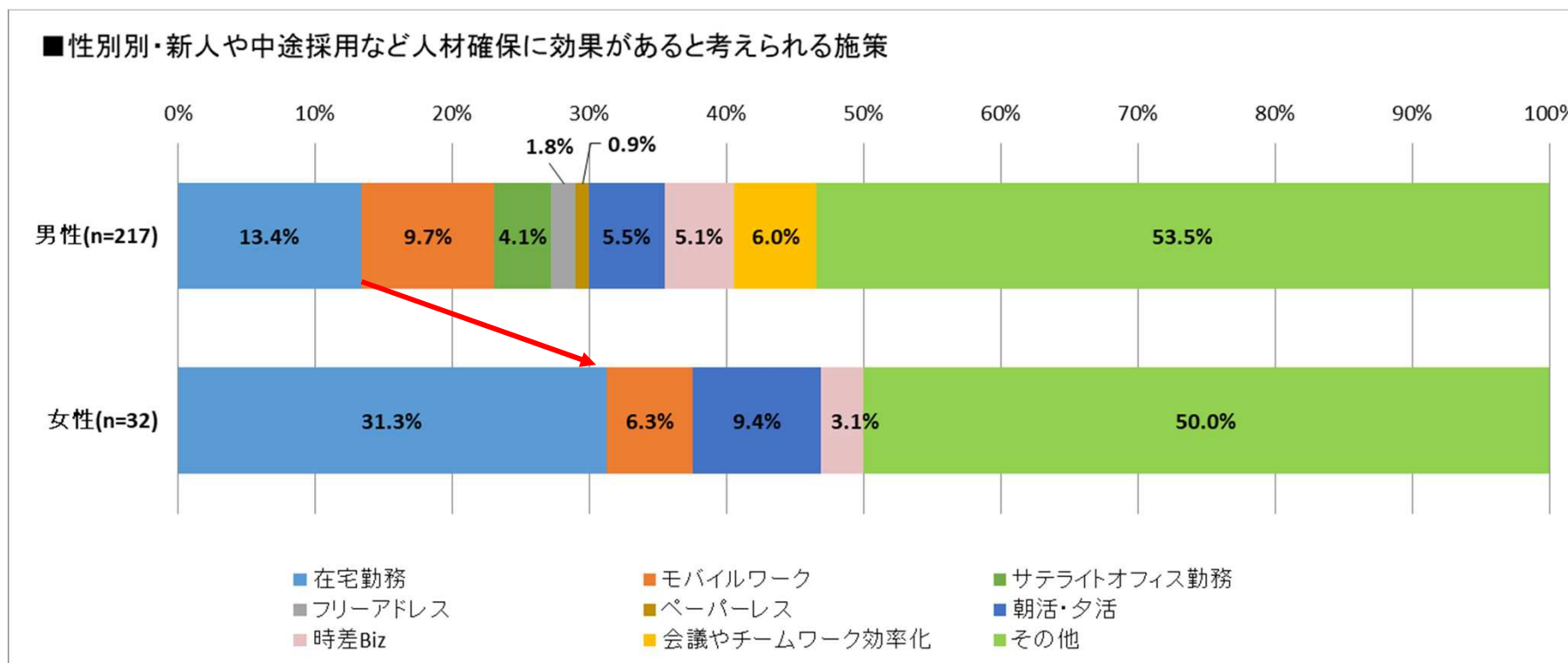
仕事の生産性や効率アップに効果があると考えられる施策

女性では男性と比較して「モバイルワーク」が減り（男性約28%、女性約19%）、「在宅勤務」が増える（男性約8%、女性約16%）。



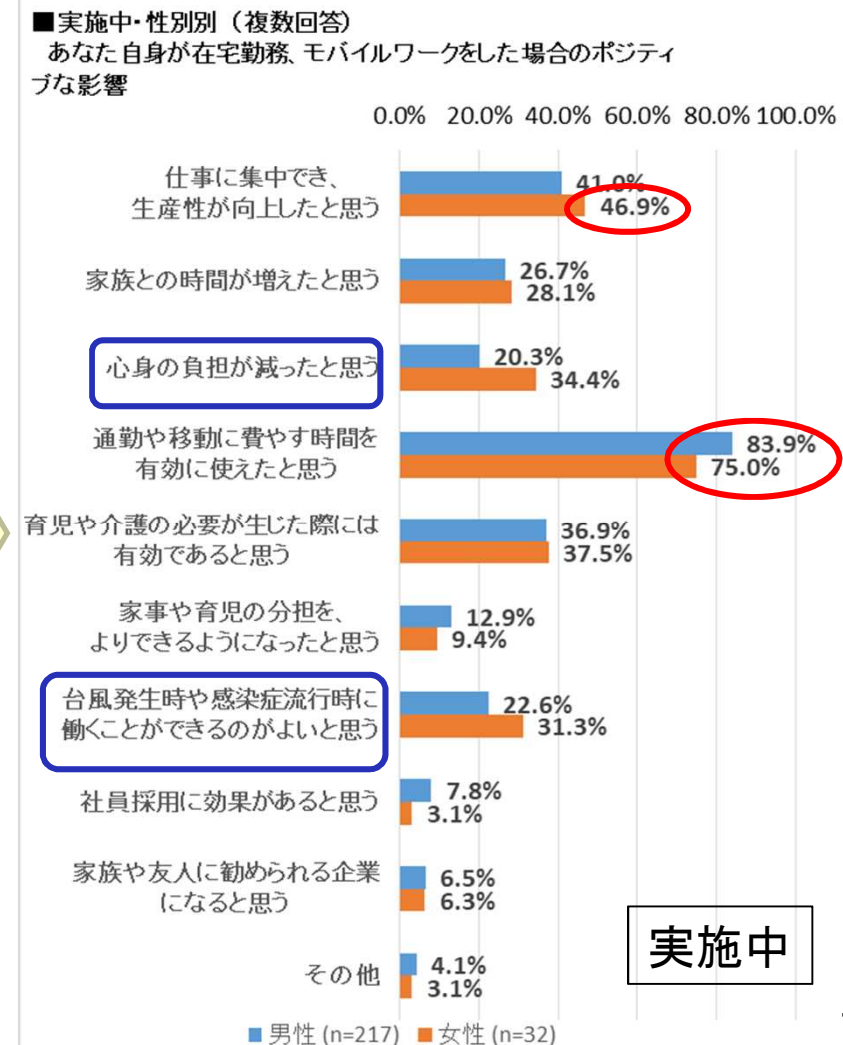
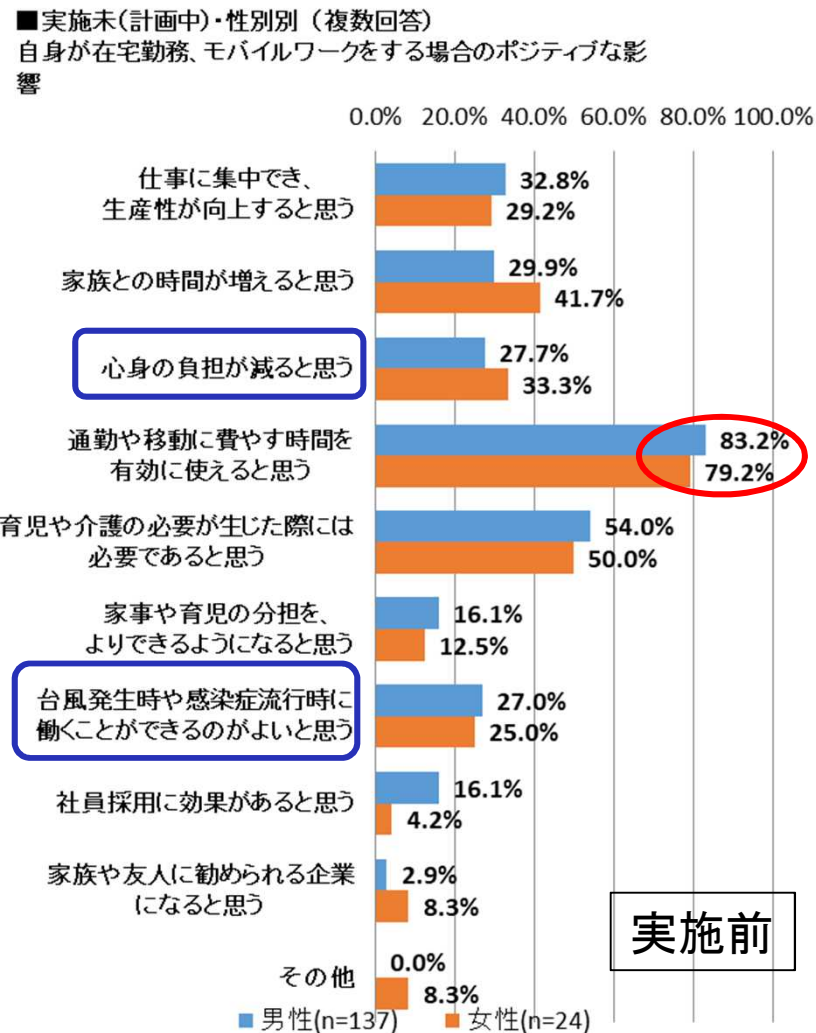
新人や中途採用など人材確保に効果があると考えられる施策

女性の方が、「在宅勤務」に効果があると思う回答者が多い。



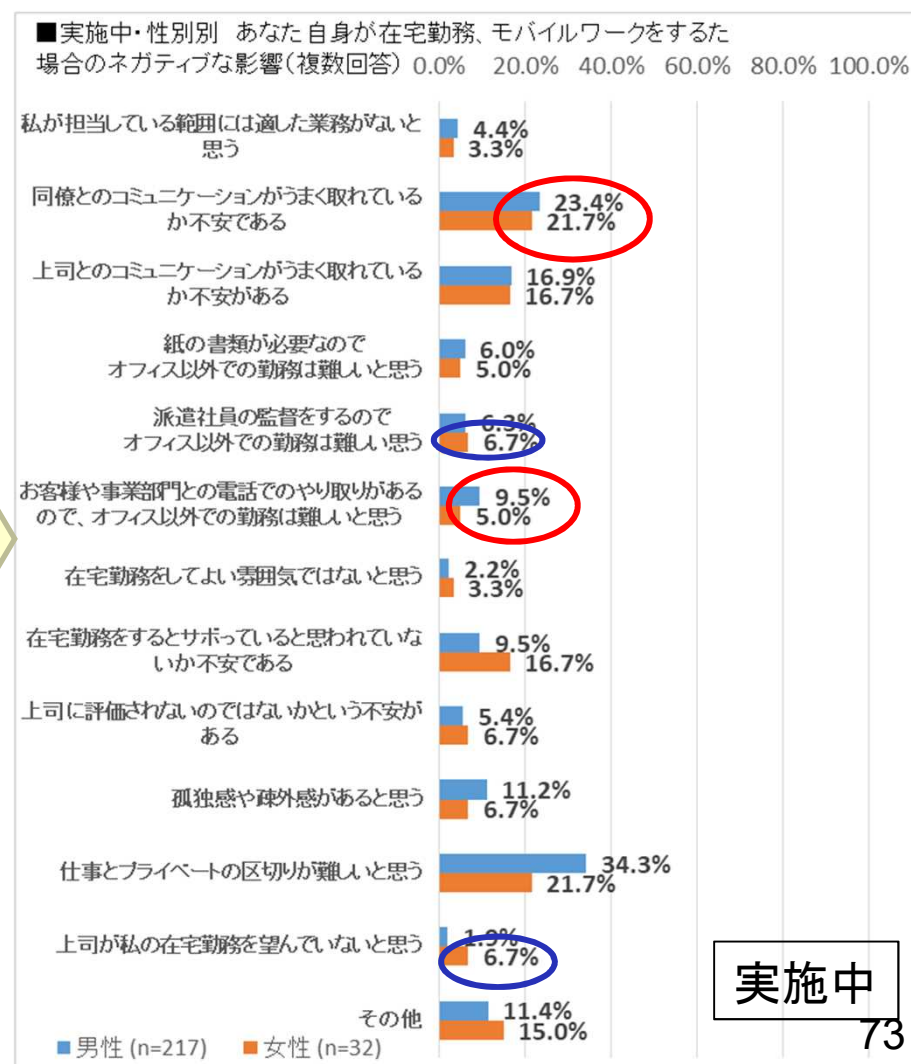
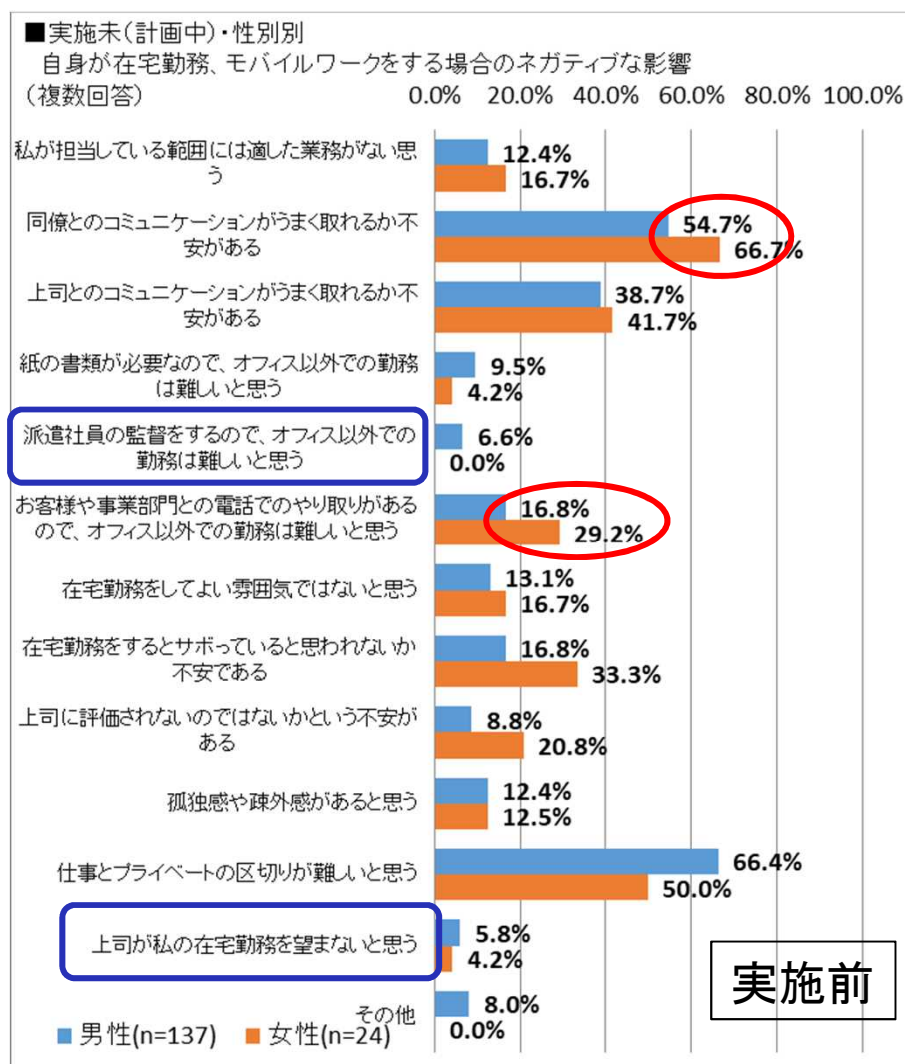
自身が在宅勤務・モバイルワークをする場合のポジティブな影響

「通勤時間や移動時間を有効に使う」ことへの期待は実施前、実施中ともに高い。「仕事に集中でき生産性が向上する」は、実施前に比べて実施中の女性に増える。「心身への負担の減少」や「台風などBCP対応」などに関して女性の方が男性より評価が高いのも興味ある結果である。



自身が在宅勤務・モバイルワークをした場合のネガティブな影響

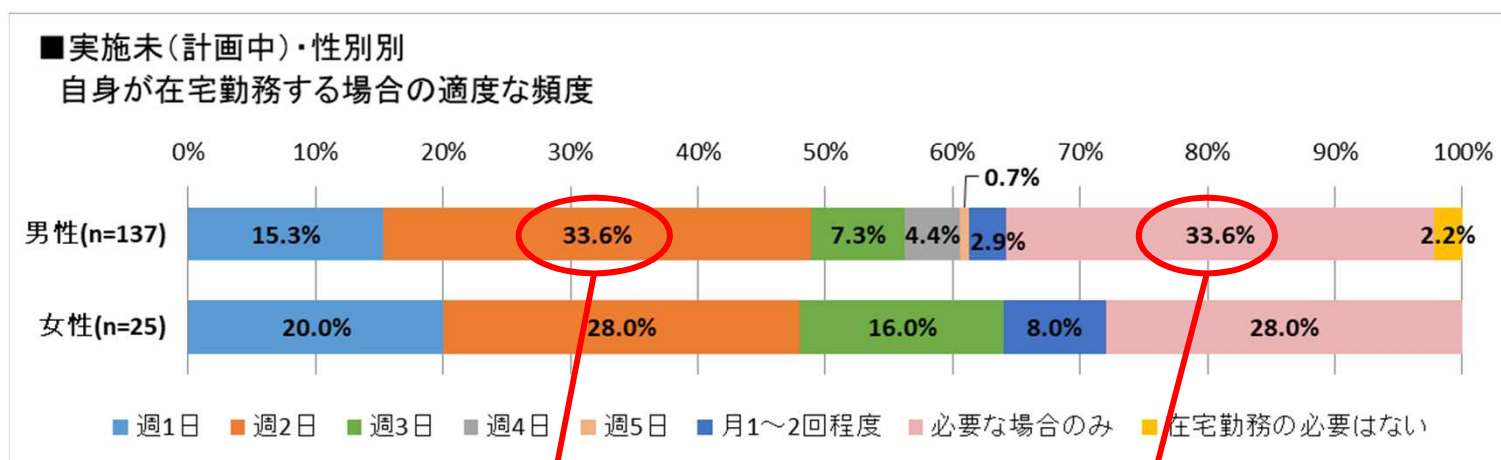
男女共にネガティブな影響については、実施前より実施中の方が減少しており、半減しているものも多い。特に、女性の「同僚とのコミュニケーションへの不安」の減少率(実施前66.7%⇒実施中21.7%)、「電話対応などへの不安」の減少率(実施前29.2%⇒実施中5.0%)は大きい。一方、「派遣社員の監督のための制限」や「上司が自分の在宅勤務を望んでいないと思う」が、実施前より実施中に増えている。



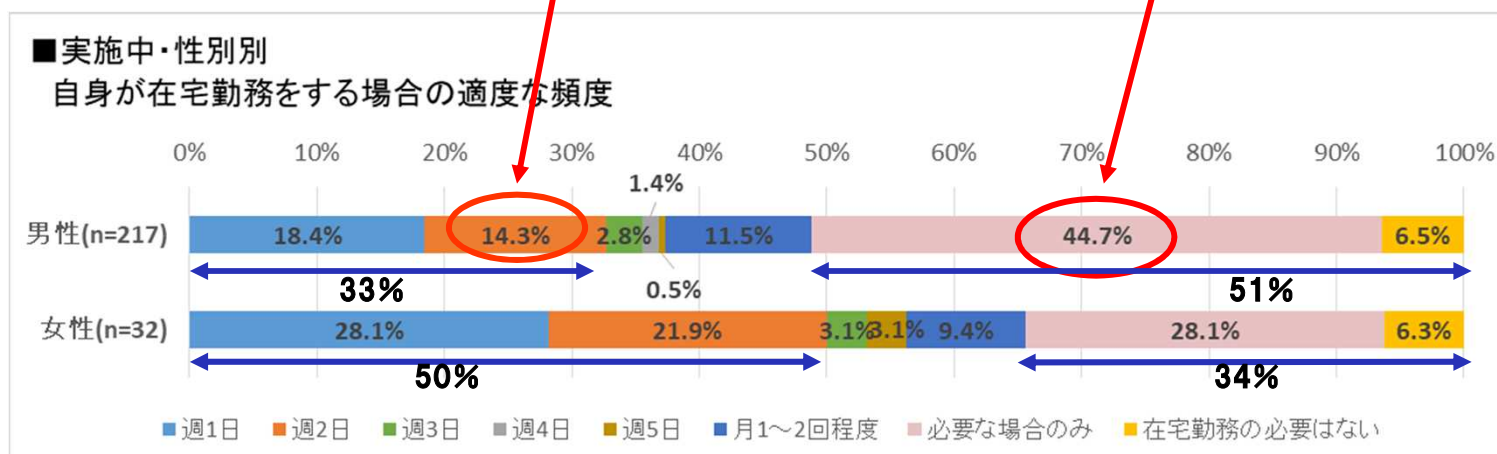
自身が在宅勤務する場合の適当な頻度

男性は、「必要な場合のみ」が実施前企業の回答者より実施中企業の回答者で増える（実施前34%⇒実施中45%）。また、実施中回答者では、「週1～2日」の在宅勤務実施を希望する人数は、女性の方が多く（50%）、男性の「必要な場合のみ」「必要ない」の合計とほぼ同じ比率である。実施前は男女とも「週1日」と「週2日」の値に大きな差はない。男性では、実施前に比べて実施中の方が、「週2日」が大きく減る（実施前34%⇒実施中14%）。

実施前



実施中



性別の違いによる考察

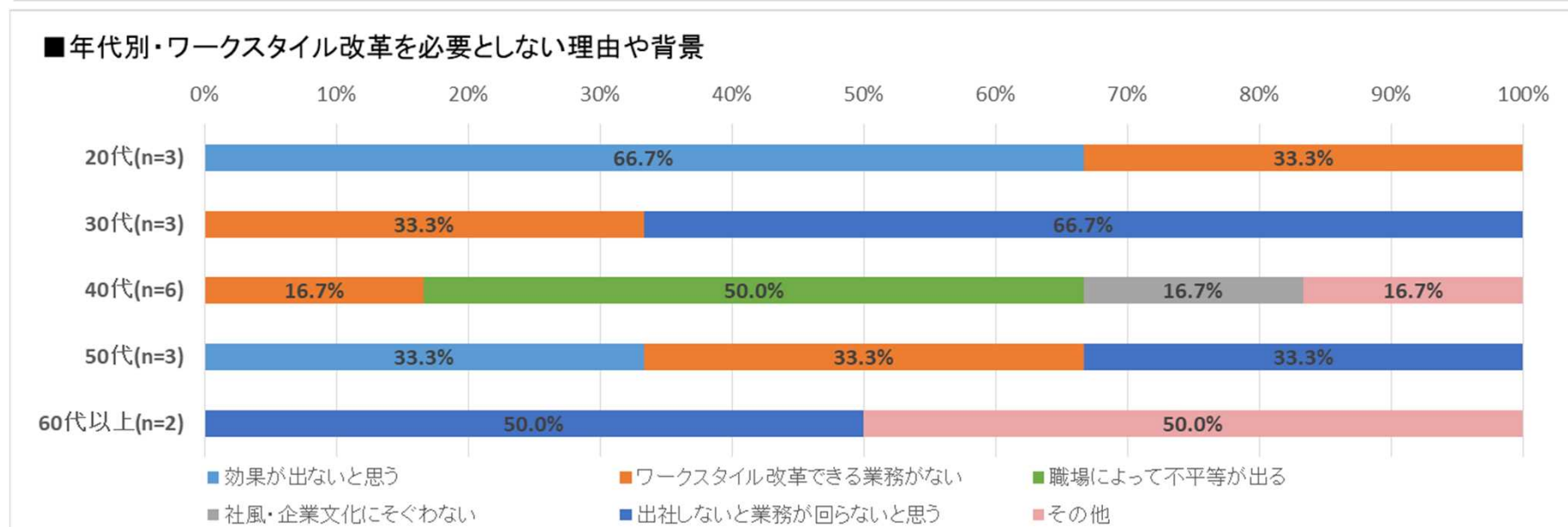
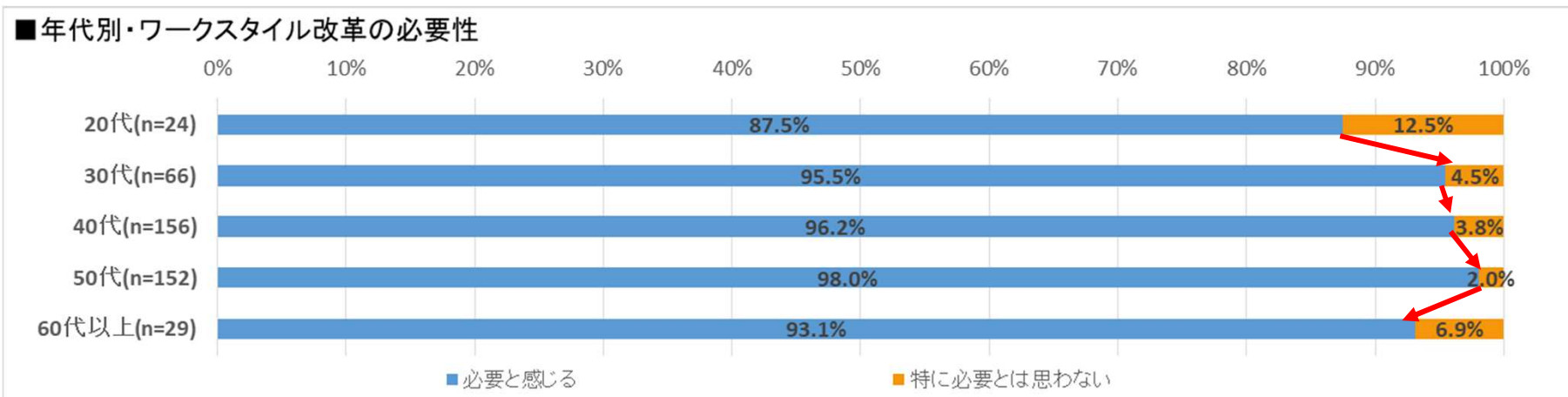
1. ワークスタイル改革については、回答者の9割以上が必要と答えており、必要と感じていない比率は女性の方が相対的に高い。N数が少ないのでその理由まで断定できないが、ワークスタイル改革できる業務が、女性の方が少ないのかも知れない。
2. ワークスタイル改革を推進していく上での壁は、各人の意識の問題と考えている比率は、女性の方が男性より高い。
3. 在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響では、「通勤時間や移動時間を有効に使う」ことへの期待は男性の方が高く、また実施前よりも実施中の回答者の比率が高い。
4. 在宅勤務、モバイルワークにおける「仕事に集中でき、生産性が向上する」ポジティブな影響は、実施前より実施中の女性の増加率が高く、「心身への負担の減少」や「台風などBCP」などに関して、男性より評価が高いのも興味ある結果である。
5. 男女共に「育児や介護に在宅勤務が効果がある」と評価している比率は60%以上と非常に高い。また、女性の方が、男性より若干多い。
6. 「在宅勤務が人材確保に有効である」との回答は、女性の方が比率は高く、また「リテンションや採用などにワークスタイル改革は効果がある」と回答しているのも、僅かであるが女性の方が多い。
7. 在宅勤務の日数は男女の差はあまりなく、「週1日」、もしくは「必要な場合のみ」という回答がマジョリティである。

2.2 年代差の分析

本章では若手(20代～30代)と、それ以外の世代との差分を分析する。世代の違いは職責別分析と傾向が似ている。40代～50代は回答者に管理職層が多いことから、主な分析は職責別にて行う。

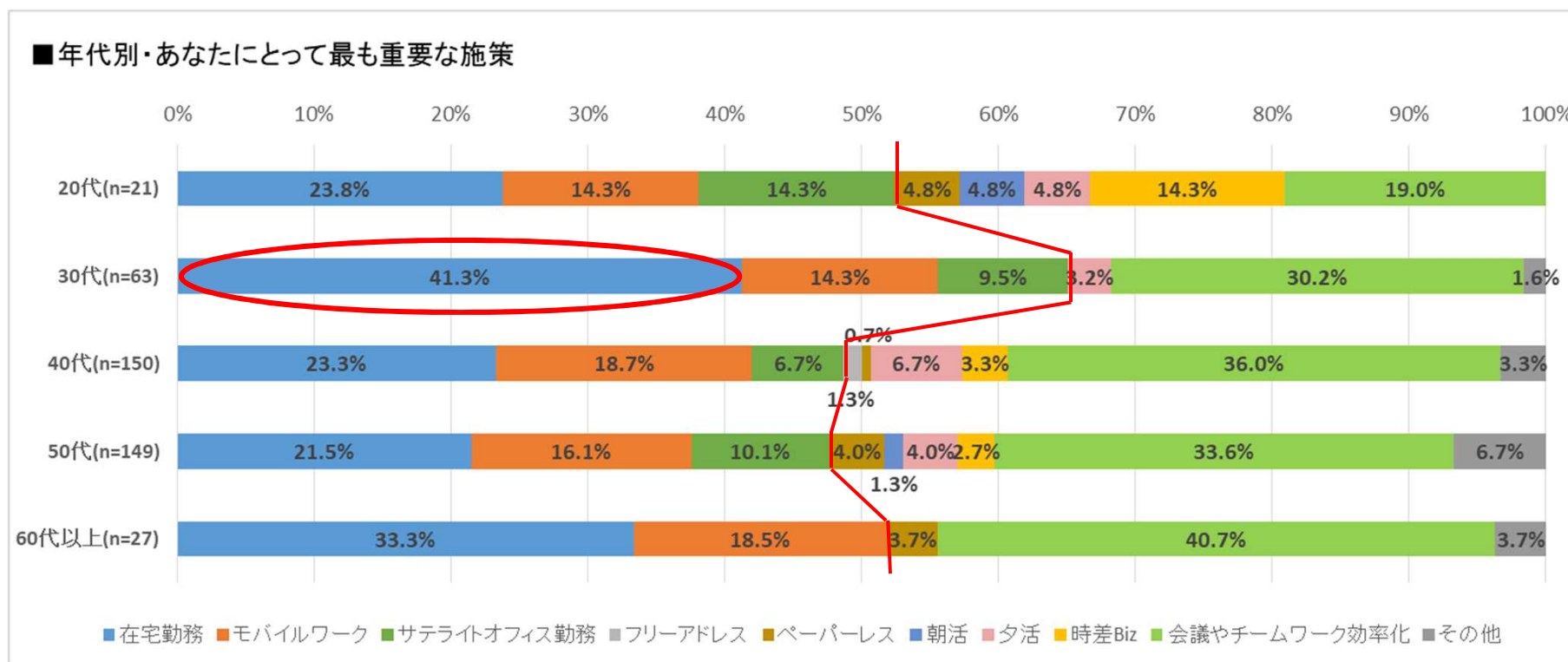
ワークスタイル改革を必要としない理由

20代と60代でワークスタイル改革の必要性を感じない人は増える。一方、上位マネジメント世代ほど必要性を感じている。



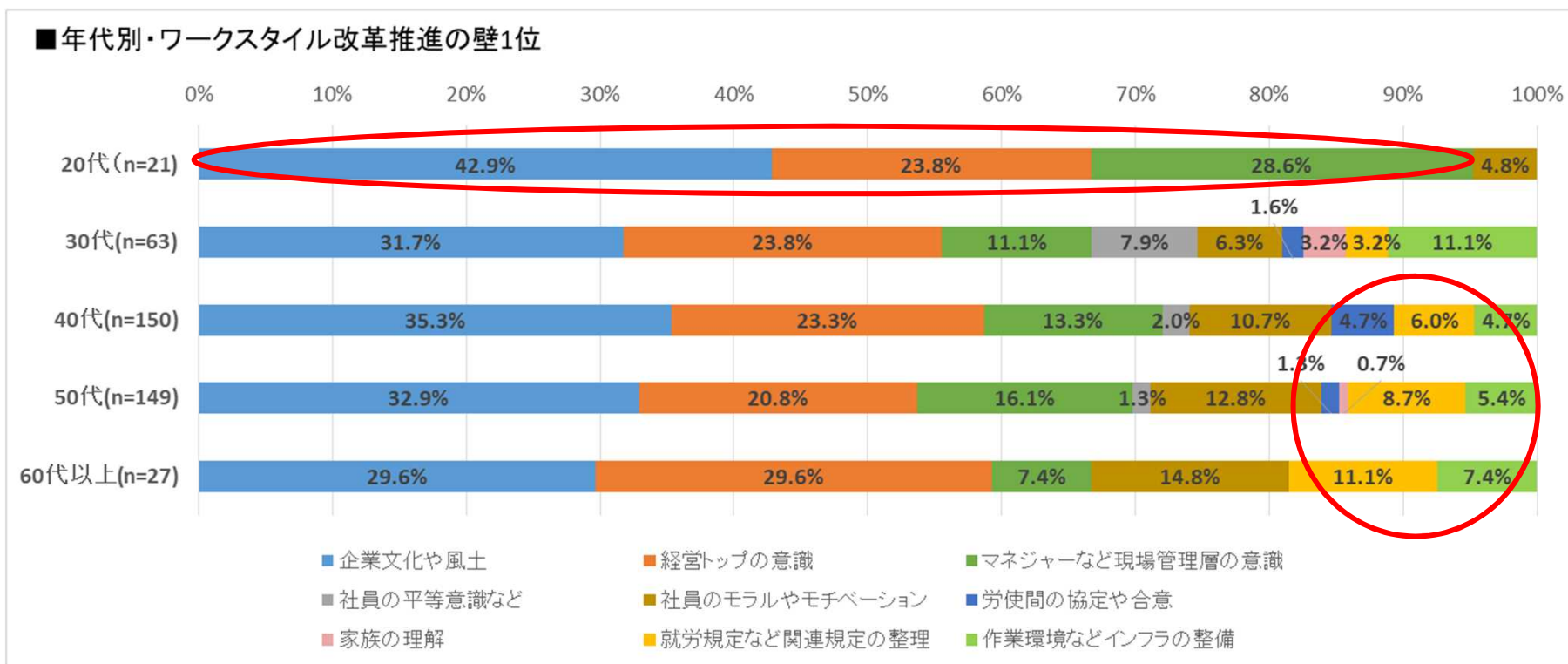
あなたにとっての重要施策

30代で在宅勤務が41.3%と多い。また、30代以上になると「会議やチームワーク効率化」の比率が高くなる。いずれの世代でも「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス」など社外での執務環境を重要施策としている比率がほぼ半数(50%)である。



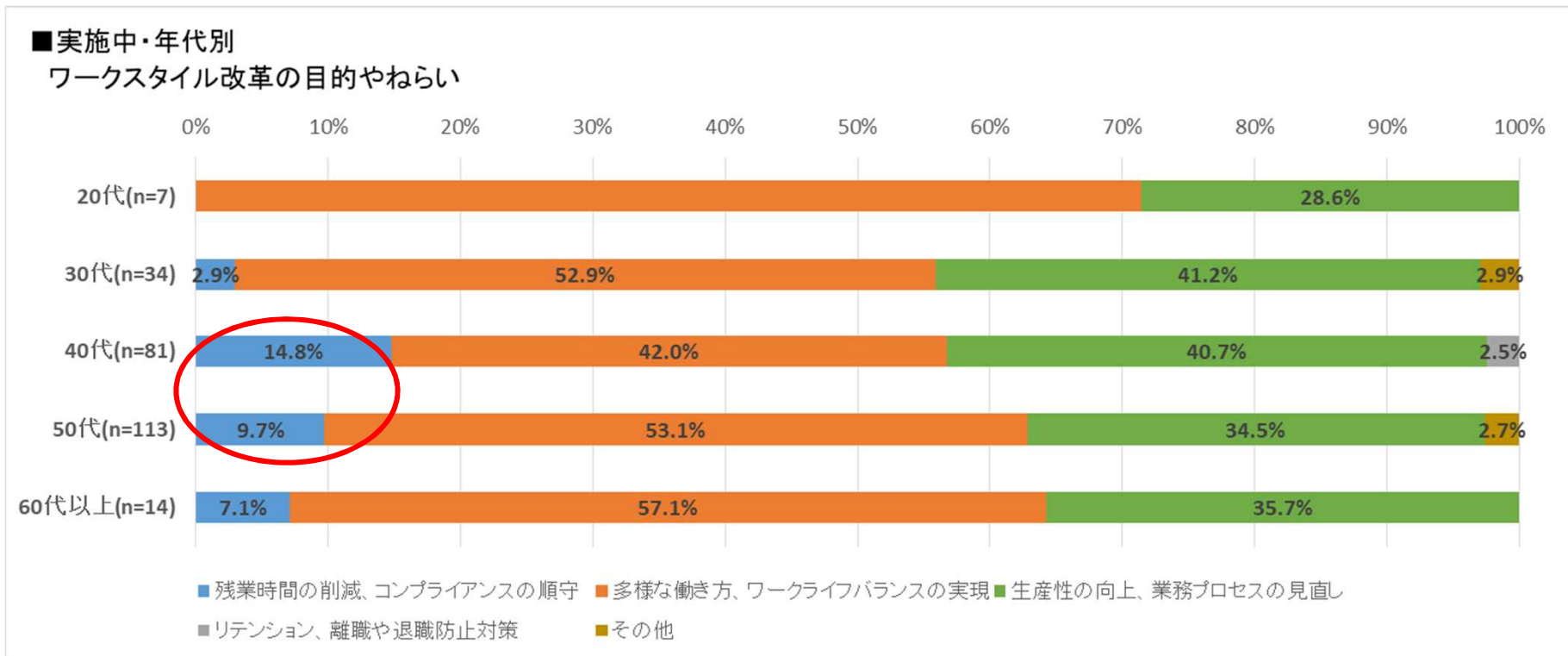
ワークスタイル改革推進の壁(1位)

20代では、「マネージャーなど現場管理層の意識」と、「企業文化や風土」をあげる人が圧倒的に多い。年代が上がるにつれて「規定や環境整備」をあげる人が増える。



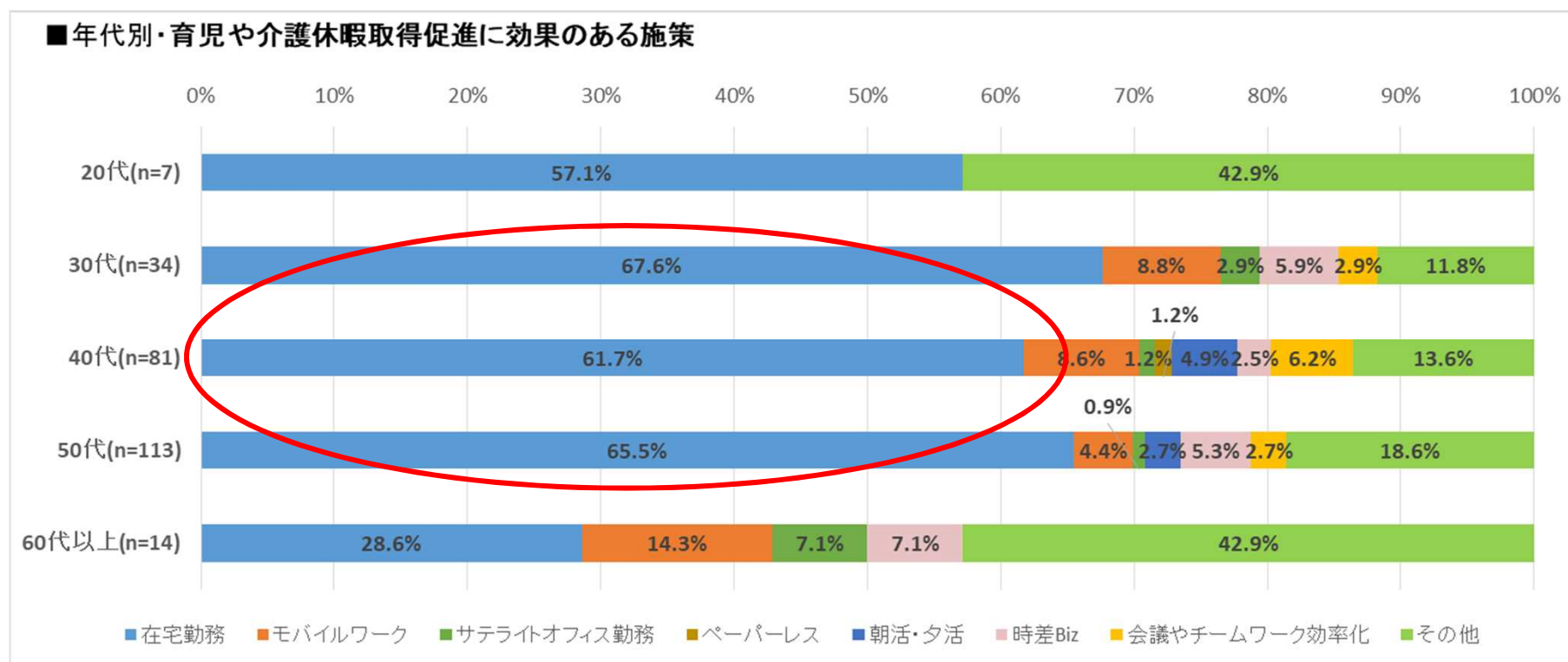
ワークスタイル改革の目的やねらい

40～50代で「残業時間の削減やコンプライアンスの順守」の比率が高くなる。残業規制などの管理を行うマネジメント層の年代だからと考えられる。



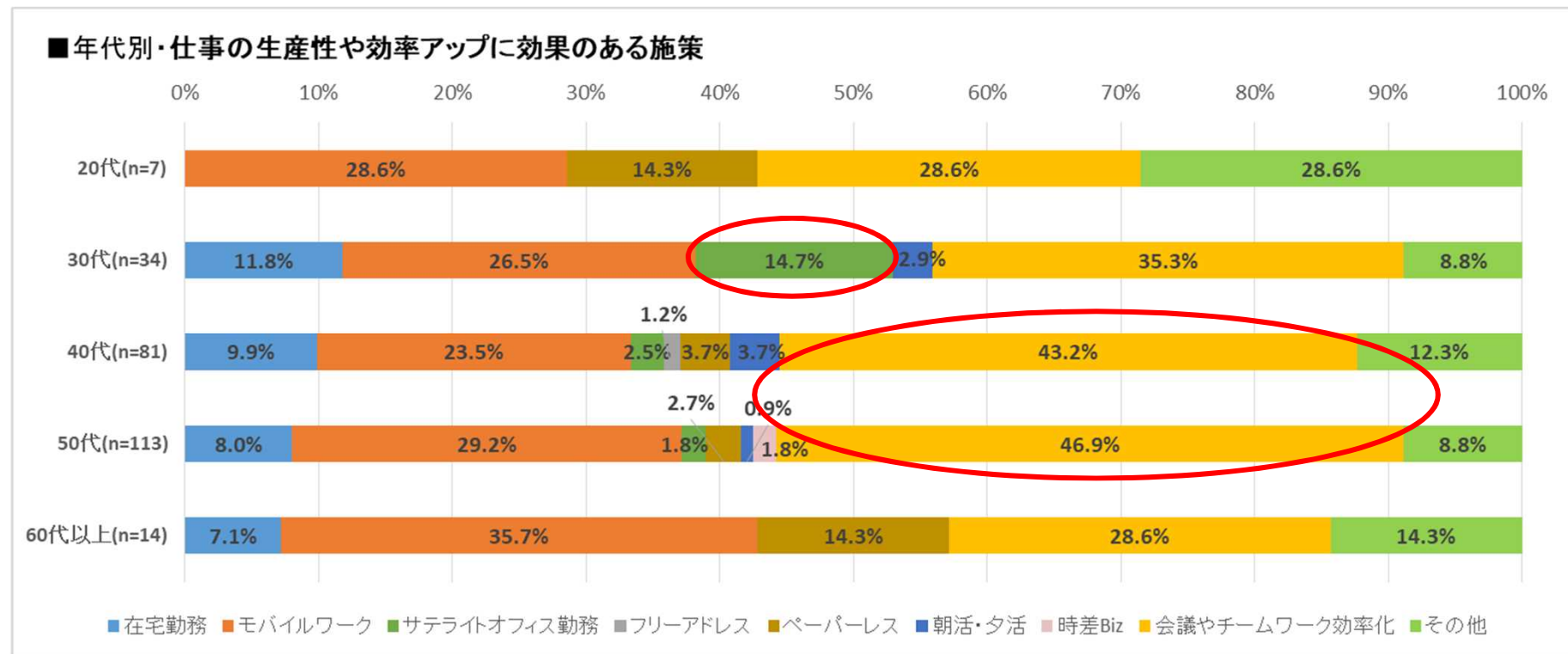
育児や介護休暇取得促進に効果のある施策

30～50代の回答と20代および60代の回答の傾向が似ている。子育て世代や介護世代になると在宅勤務の比率が非常に高い。



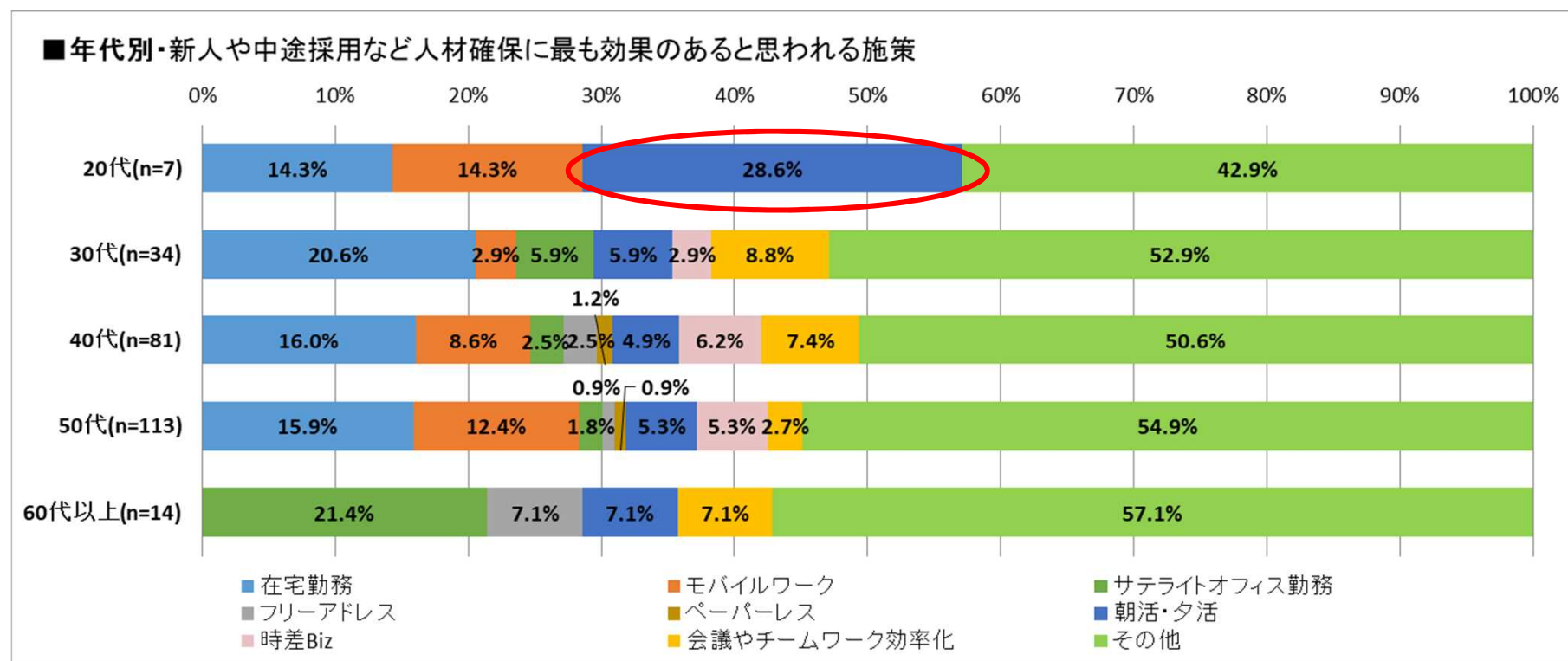
仕事の生産性や効率アップに効果のある施策

「サテライトオフィス勤務」は30代にのみ多い。「会議やチームワーク効率化」は40～50代で増えている。これは会議が増える年代のためと考えられる。



新人や中途採用など人材確保に効果がある施策

20代は「朝活・夕活」をあげた比率が高い。N数が少ないので評価は難しいが、会社と個人の時間の区切りをつけることは、これからの採用にとって重要なのかも知れない。また、20～50代では、平均25.5%が在宅勤務・モバイルワークを選択しているが、60代以上では0%である。



年代別分析の考察

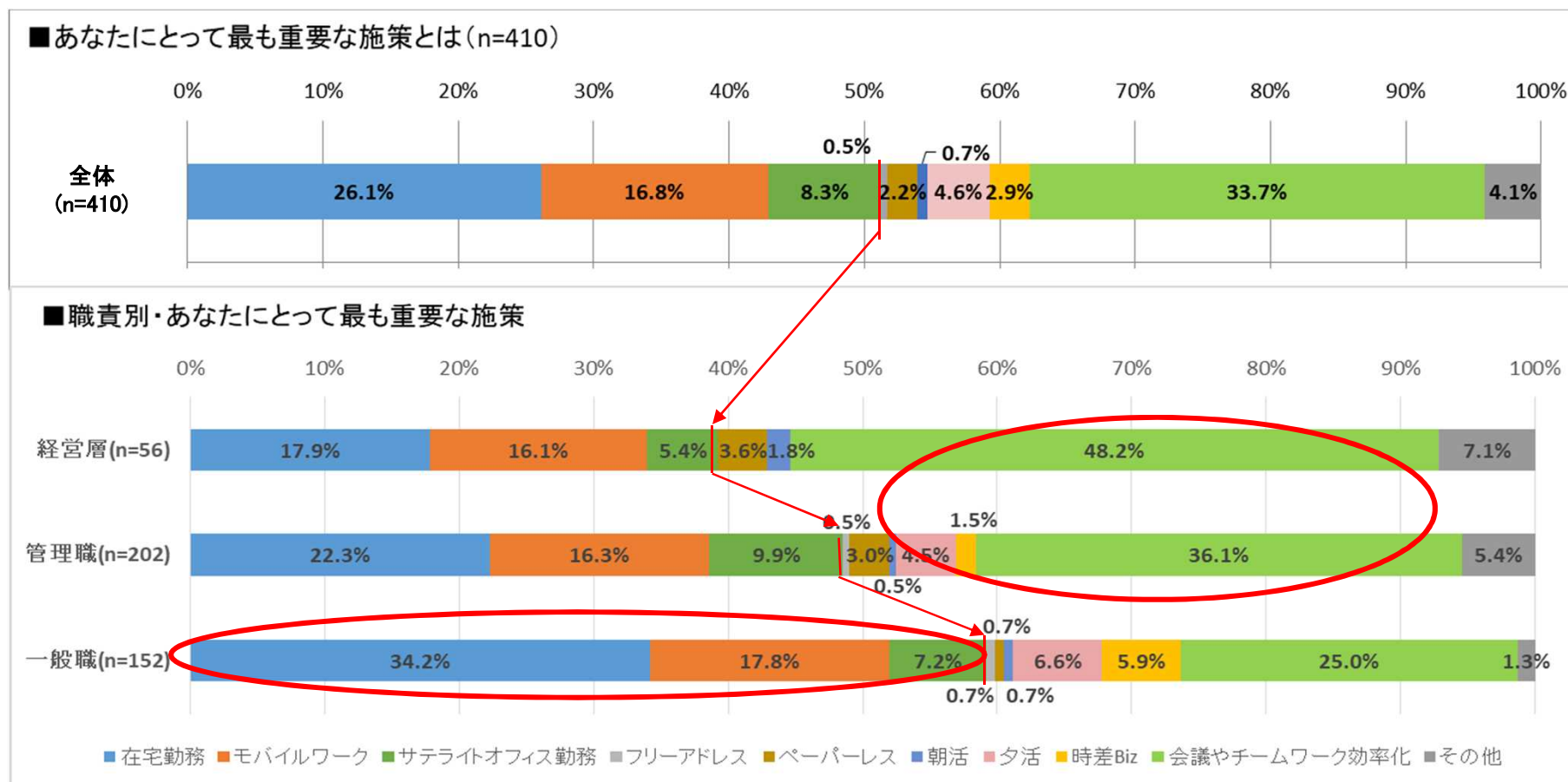
1. 20代の若手にワークスタイル改革の必要性を感じていない比率が高い。未婚の可能性が高く、子供がいないことも多いことから、「まずは与えられた業務をこなす」ことを考えていると思われる。
2. マネジメント層が多いと思われる40代～50代となると、「残業時間の削減」や「コンプライアンスの順守」などの比率が高くなる。マネジメント層が部下の生産性アップを計り、残業などを少なくする施策に悩んでいると思われる。
3. 在宅勤務やモバイルワークについてポジティブな影響が大きいと捉えている世代は30代と40代である。これは、子育てのための家庭での対応時間の確保を要望していると考えられる。
4. 「採用など人材採用に効果がある施策」として、20代は「朝活・夕活」をあげた比率が高い。N数が低いので評価は難しいが、会社と個人の時間の区切りをつけることは、新卒採用にとって重要なのかも知れない。
5. 60代では、「在宅勤務やモバイルワーク等、社外での執務環境整備の人材確保への効果」を認識していないが、これらは、若い人ほど人材確保に効果がある施策とみており、このギャップは要注意である。

2.3 職責差の分析

経営層、管理職、そして一般職などの職責によってどのような変化や考え方に差があるのか、分析を試みた。

あなたにとっての重要施策

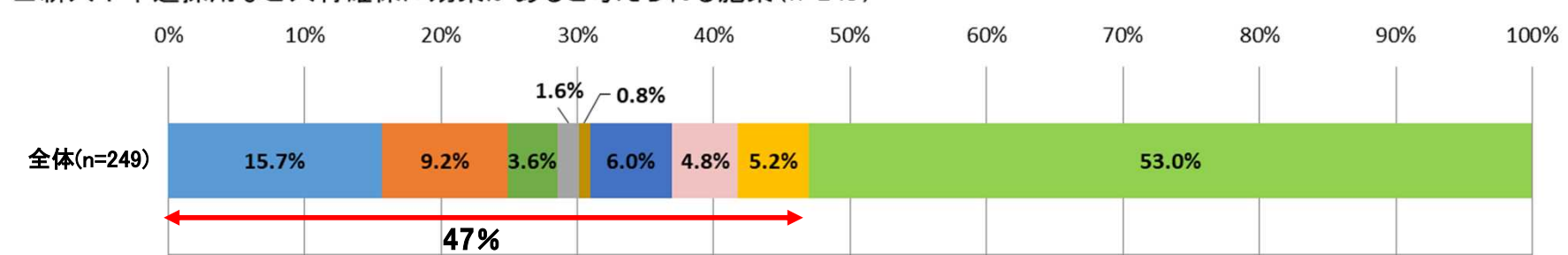
管理層や経営層ほど「会議やチームワーク」を重要施策と考え、一般職では「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」など社外でも勤務可能な環境を重要施策と考えている（合計で約60%）。



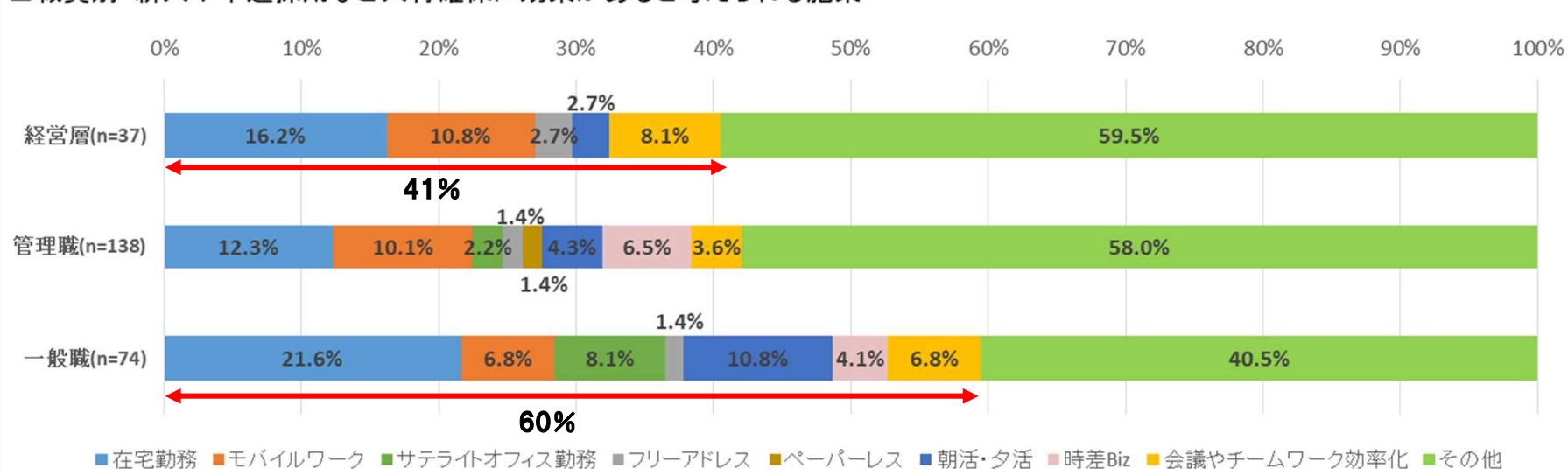
新人や中途採用など人材確保に効果のある施策

経営層・管理職と一般職と比較すると、一般職の方がワークスタイル改革の施策が人材確保に効果があると考えている比率が高い。「その他」は、一般職のほとんどが「実施している施策では効果を感じられない」という回答であった。経営層・管理職でも、「実施している施策では効果を感じられない」が多いが、他に「給与・待遇、福利厚生」「人事育成制度・教育」などの回答が見られた。

■新人や中途採用など人材確保に効果があると考えられる施策 (n=249)



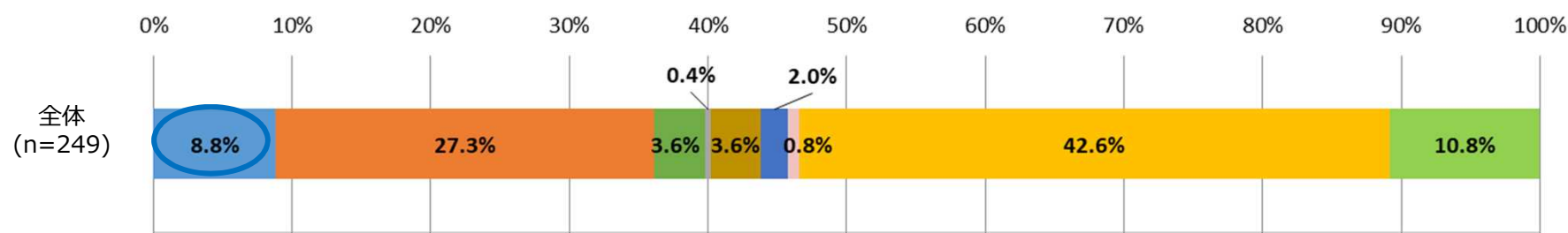
■職責別・新人や中途採用など人材確保に効果があると考えられる施策



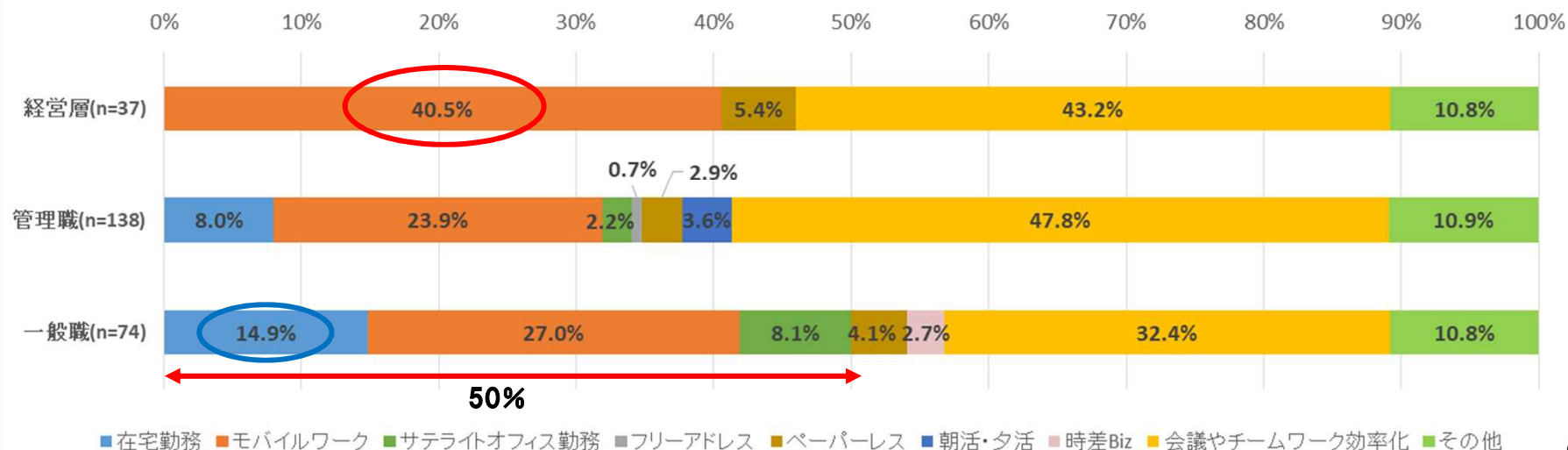
仕事の生産性や効率アップに効果のある施策

一般職では「在宅勤務」が約15%、経営層では0%である。「モバイルワーク」は経営層で最も多い。一般職では「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」など社外での作業環境整備は生産性や効率アップに効果があると考えている(合計50%)。経営層は会社に個室があり集中できる環境を持っているため、必要性を感じていないということも考えられる。

■仕事の生産性や効率アップに効果があると考えられる施策(n=249)

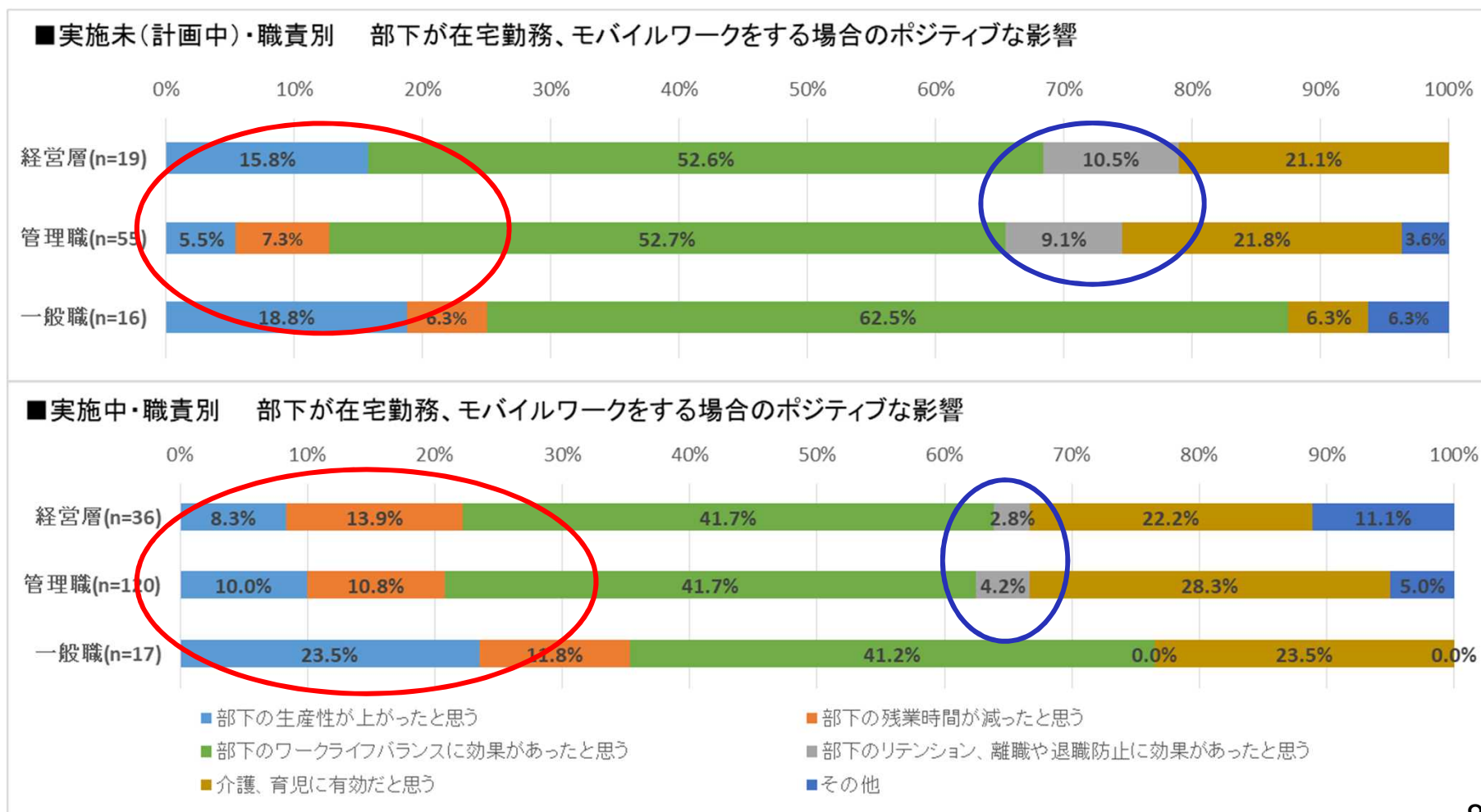


■職責別・仕事の生産性や効率アップに効果があると考えられる施策



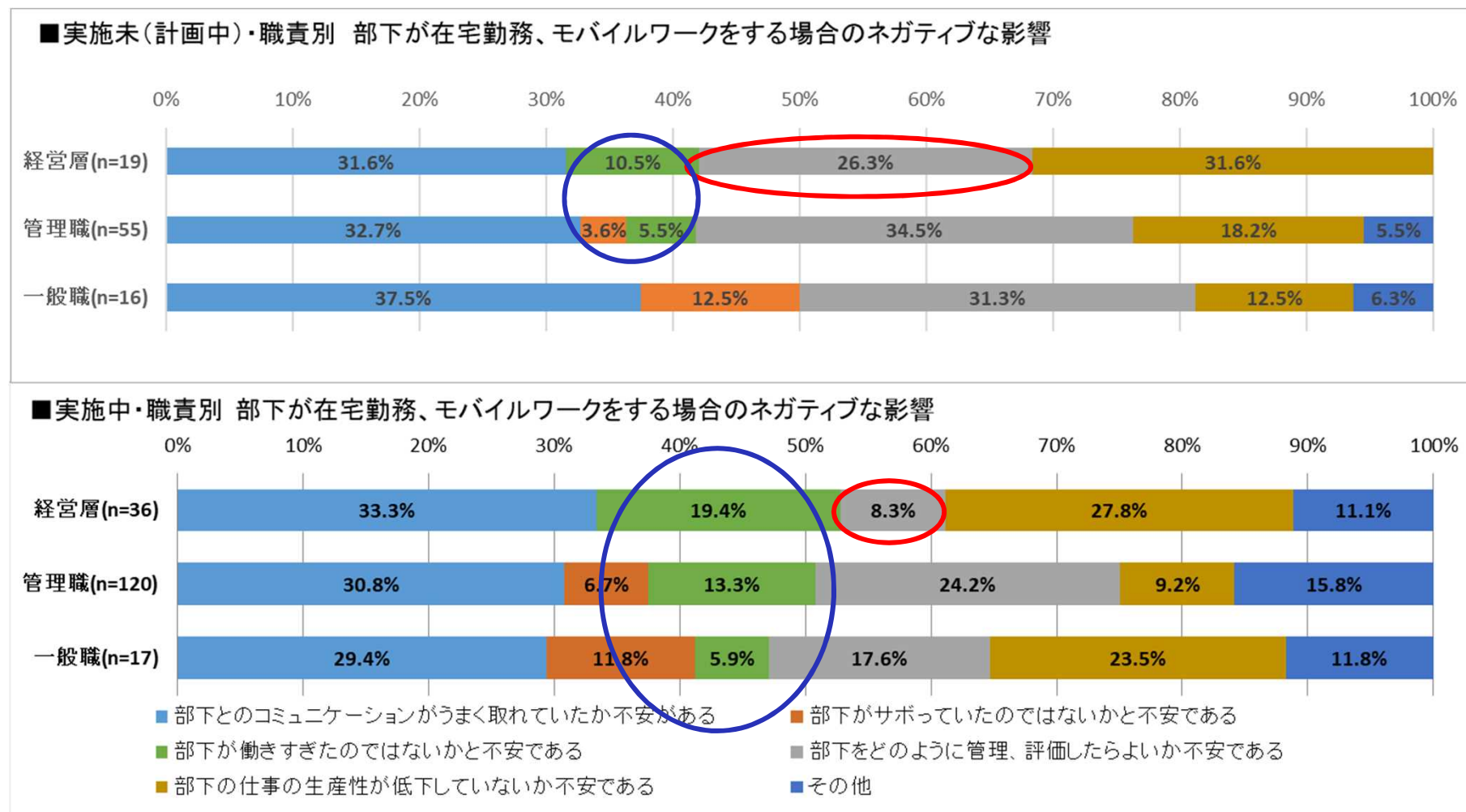
部下が在宅勤務、モバイルワークをした場合のポジティブな影響

実施前に比べて実施中の方が、在宅勤務やモバイルワークが「部下の生産性向上」や「部下の残業削減」に効果があると評価している。一方で、「部下のリテンション、離職や退職防止への効果」は実施中の方が減少している。直接的な効果は認められないということか、あるいはもっと長期的な測定が必要であると考えられる。



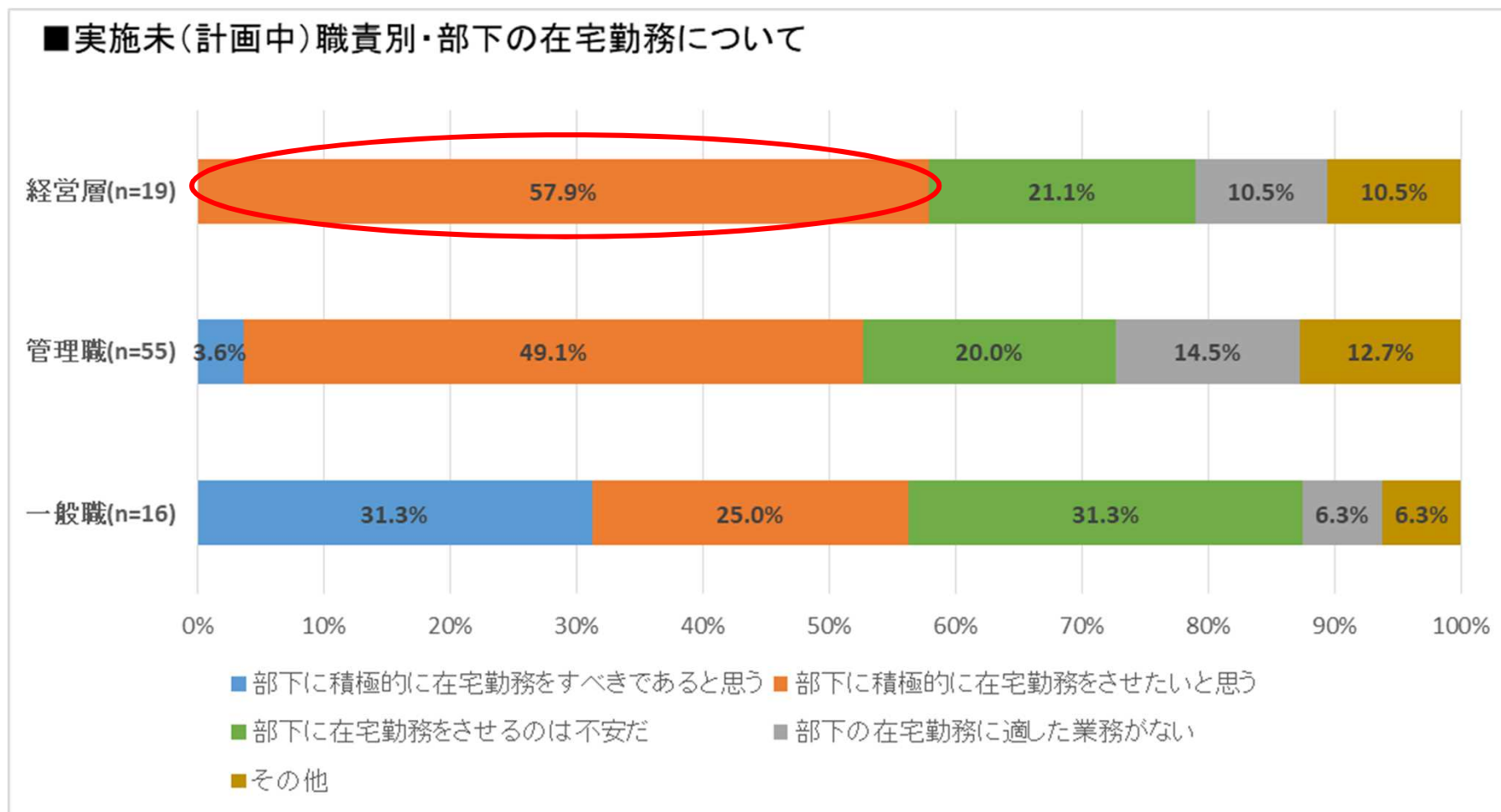
部下が在宅勤務、モバイルワークをした場合のネガティブな影響

経営層の「部下をどう管理・評価したらよいか不安である」と考える比率は、実施前に比べて実施中で大きく減少する。一方で、働きすぎの不安が増加している。



部下の在宅勤務に関して

実施前回答者の経営層の約6割(57.9%)が、部下に積極的に在宅勤務をさせたいと考えている。



職責による差の考察

1. 経営層や管理職ほど「会議やチームワーク(経営層48%、管理職36%)」を重要施策と考え、一般職では「在宅勤務(34%)」「モバイルワーク(18%)」、「サテライトオフィス勤務(7%)」(計約60%)など社外での勤務を重要施策と考えている。
2. 経営層や管理職と比較して、一般職ではワークスタイル改革が人材確保の施策の一つであると考えている比率が高い。
3. 一般職では「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」など、社外での作業環境整備は生産性や効率アップに効果があると考えている。
4. 実施中企業の経営層や管理職ほど、在宅勤務やモバイルワークが生産性向上や残業削減に効果があると評価している。
5. 実施中企業の経営層や管理職ほど、「部下の管理・評価への不安」をネガティブな影響と考える比率は低い。むしろ「部下の働きすぎへの不安」が増加している。
6. 未実施企業の経営層の約6割(57.9%)は、部下に積極的に在宅勤務をさせたいと考えている。

2.4 業種差の分析

業種での変化や差の分析を試みた。

ワークスタイル改革を必要としない理由

「ワークスタイル改革の必要性を感じていない」という回答は、建築・土木、機械器具製造、サービス業種に多い。

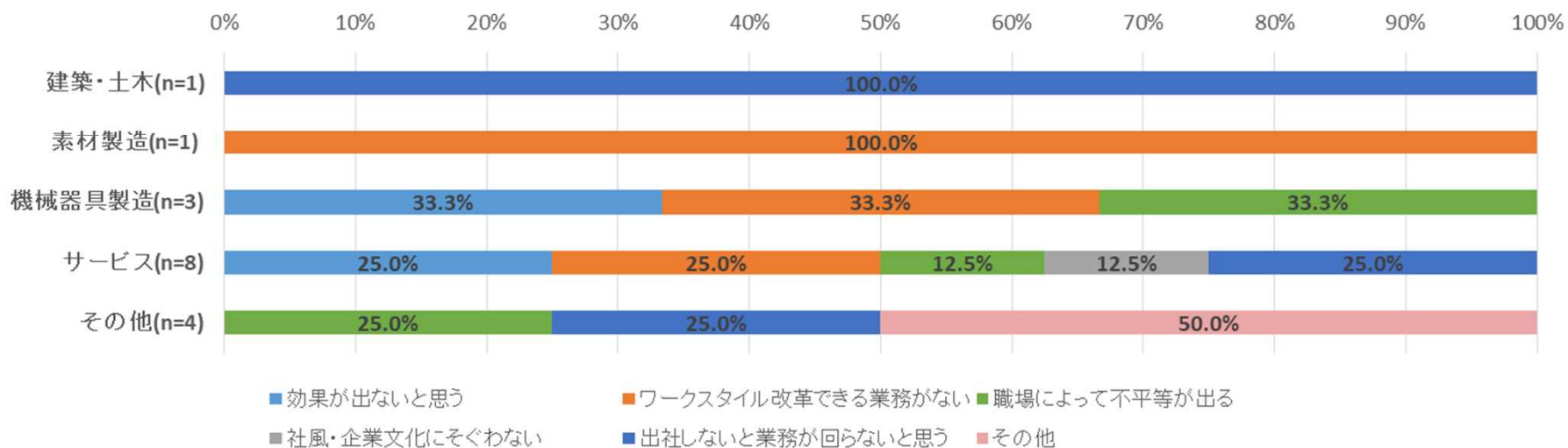
■ワークスタイル改革の必要性 (n=427)



■業種別・ワークスタイル改革の必要性

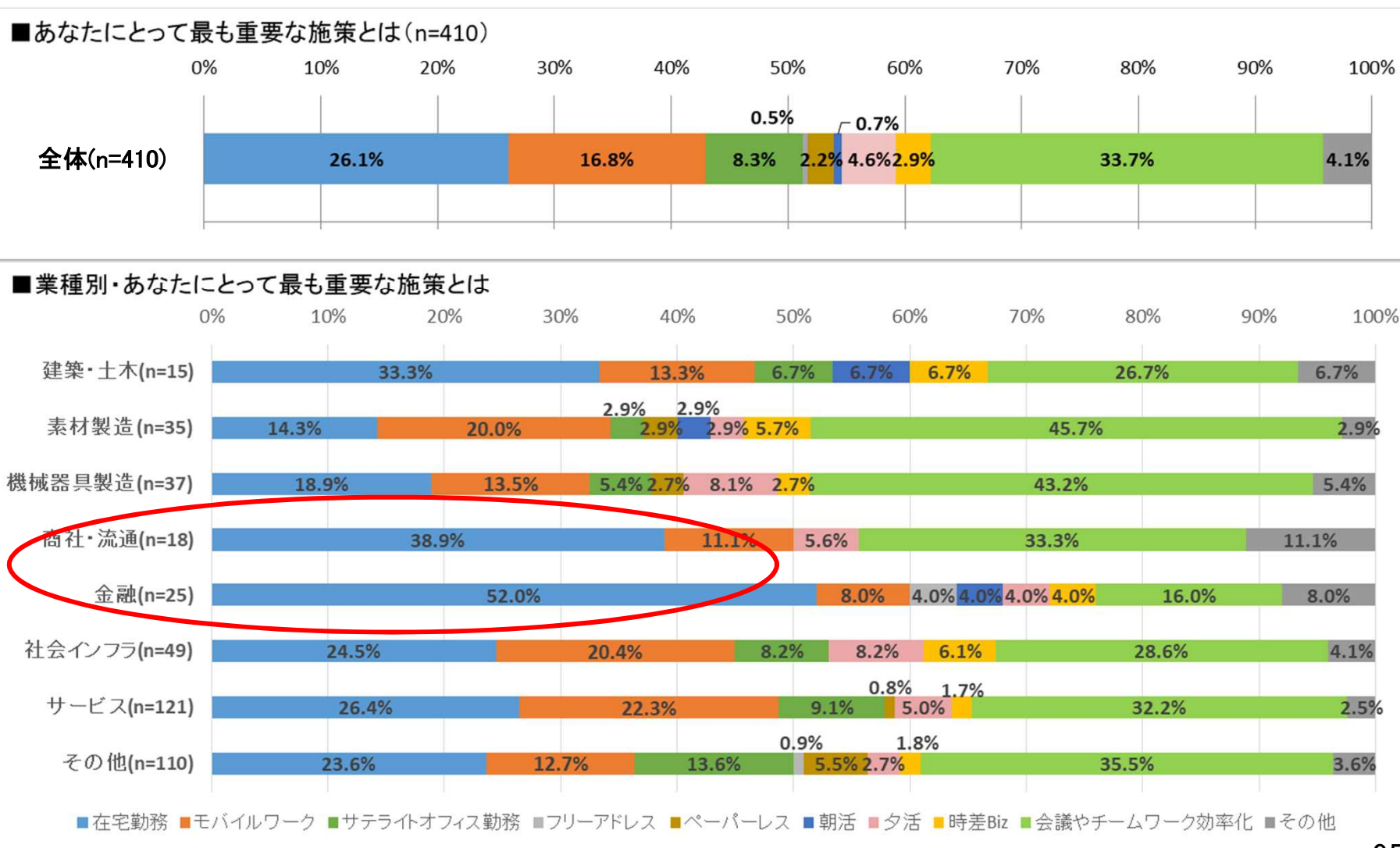


■業種別・ワークスタイル改革を必要としない理由や背景



あなたにとっての重要施策

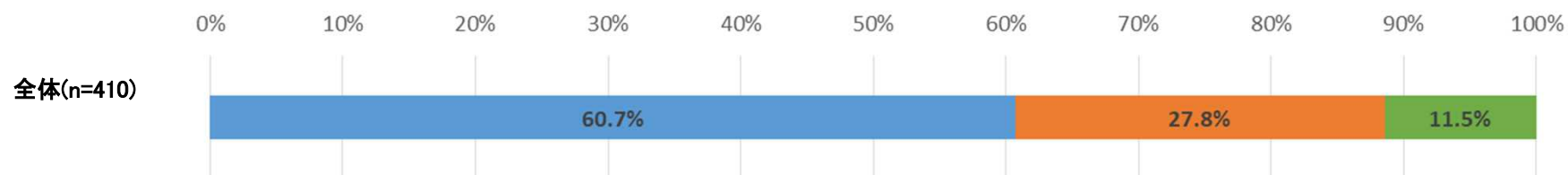
商社・流通や金融業で「在宅勤務」の必要性が高い。全般的には「会議やチームワーク効率化」が多い。



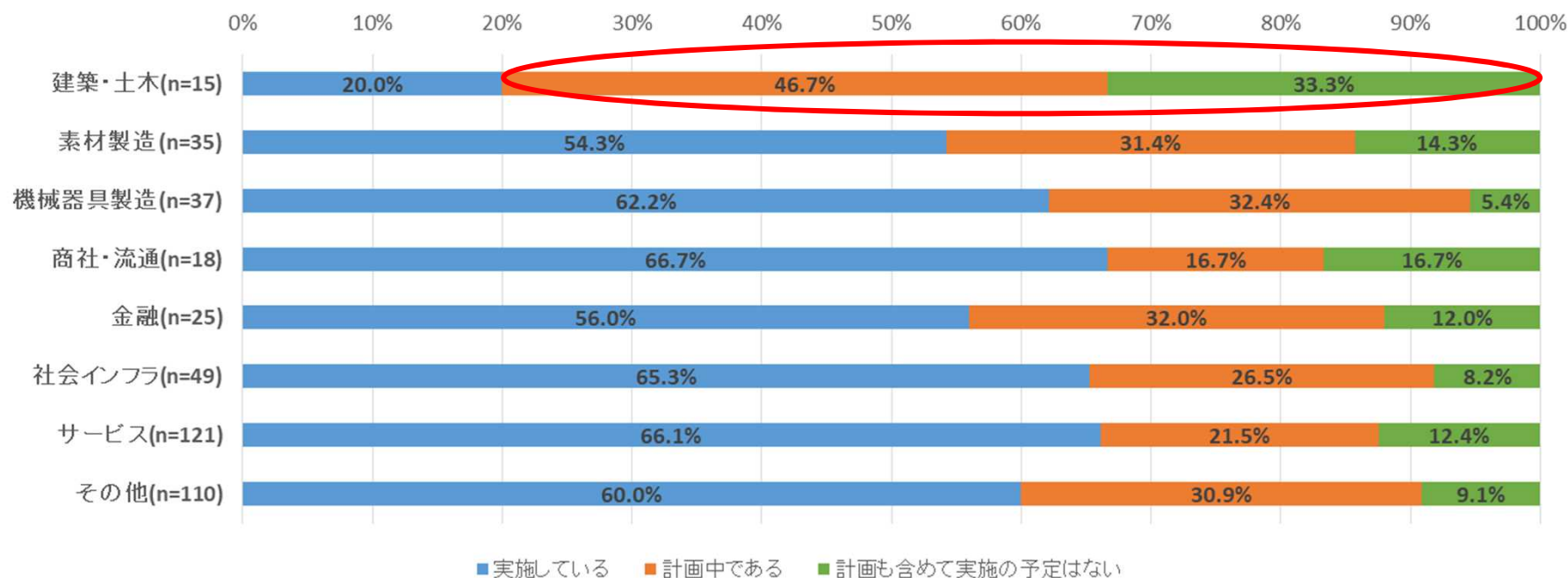
ワークスタイル改革施策の実施状況

建築・土木業は「実施予定がない」あるいは「計画中」が約80%と、ワークスタイル改革が進んでいない傾向がある。その他の業種では実施しているという回答が半数以上である。

■ワークスタイル改革に関する施策の実施状況 (n=410)



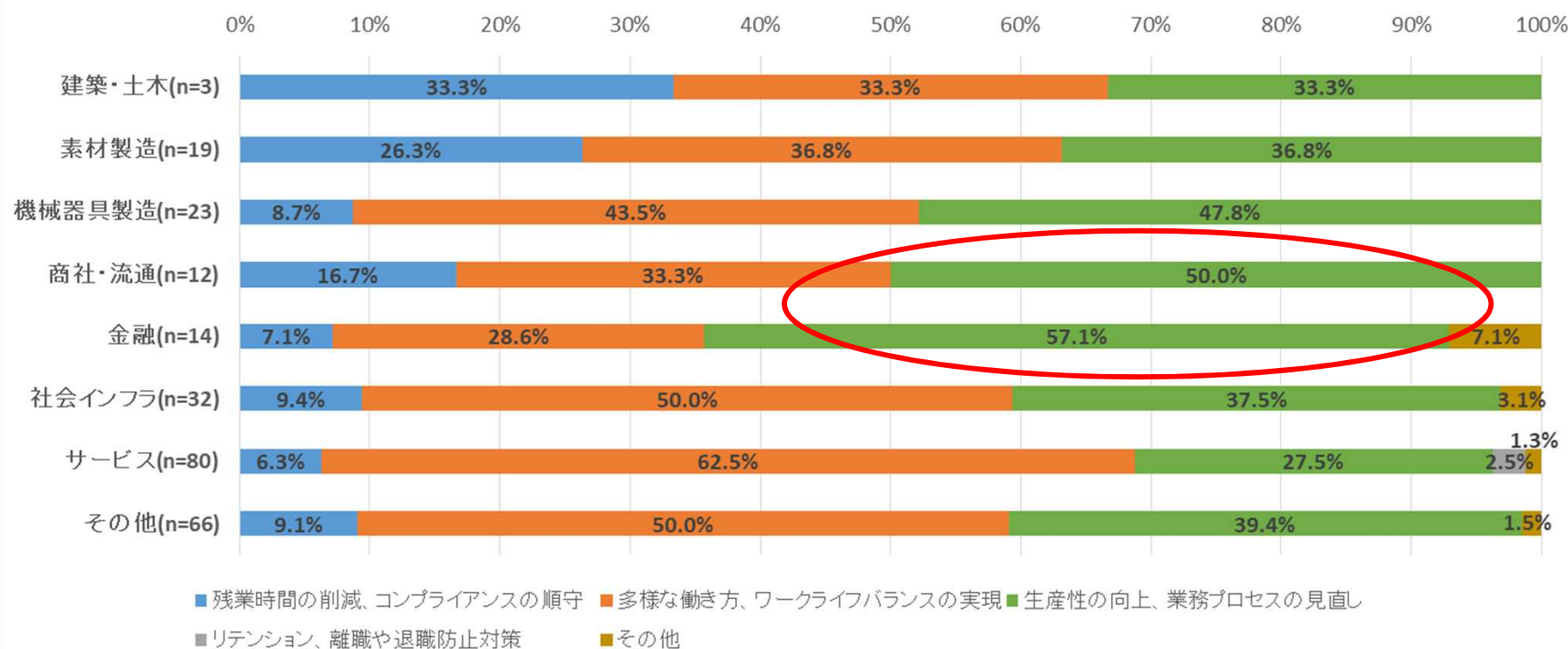
■業種別・ワークスタイル改革に関する施策の実施状況



ワークスタイル改革の目的やねらい

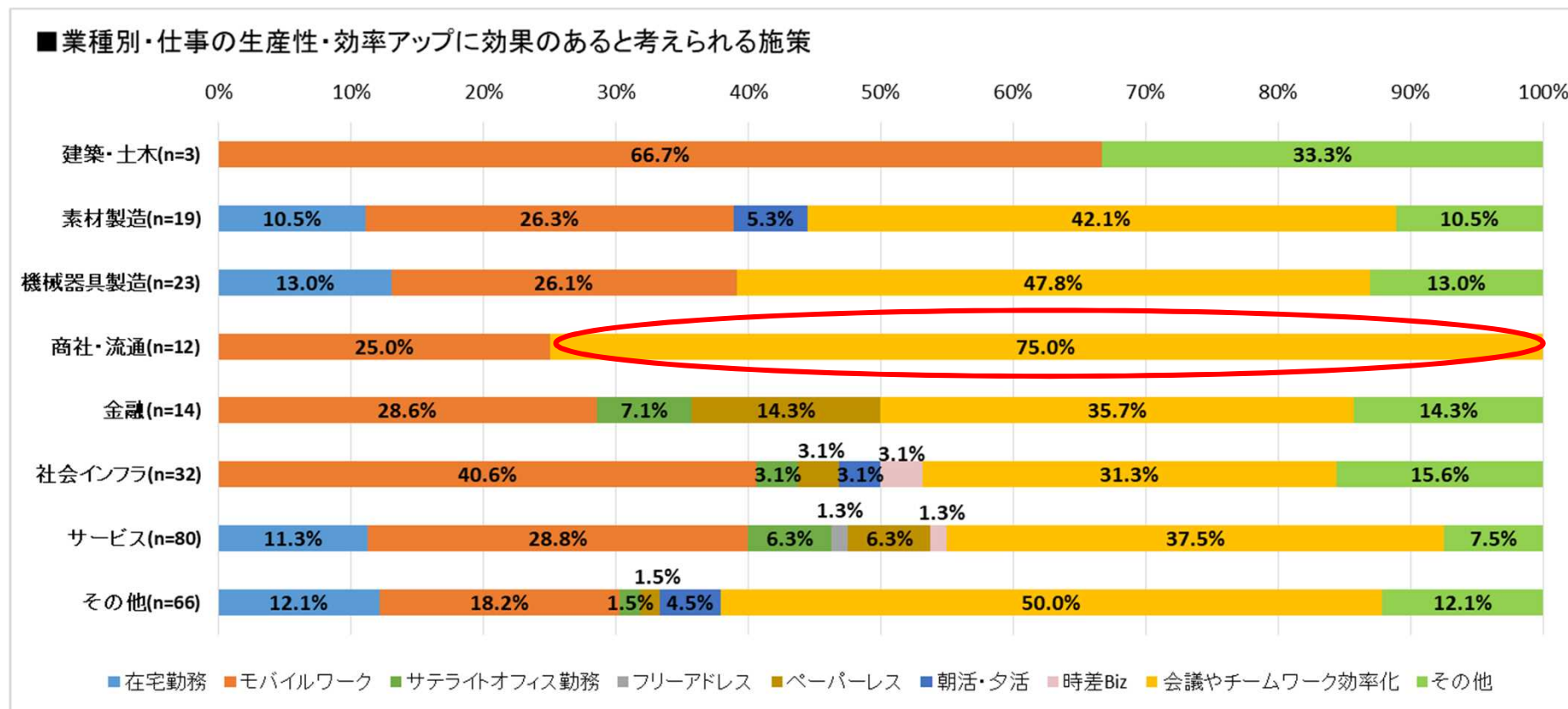
商社・流通や金融業では、「生産性の向上、業務プロセスの見直し」が50%以上と他業種に比べて高い。ワークスタイル改革により、向上や業務プロセスの見直しが行える、あるいは期待と考えられる。

■実施中・業種別 ワークスタイル改革の目的やねらい



仕事の生産性や効率アップに効果のある施策

商社・流通は他業種に比べて「会議やチームワークの効率化」が75%と非常に高い。



業種による差の考察

1. ワークスタイル改革の必要性は、全業種で90%以上であるが、建築・土木、機械器具製造、そしてサービス業で必要と感じていない回答者の比率が高めである。
2. 商社・流通業と金融業では、在宅勤務を重要施策とする比率が高い。
3. 建築・土木業は、他業種に比べてワークスタイル改革実施中の企業が少ない(約20%)。
4. 金融業ではワークスタイル改革を「生産性向上や業務プロセスの見直し」と位置付けている。
5. 商社・流通業では、仕事の生産性向上や効率アップを図るには、「会議やチームワークの効率化」が75%と、非常に高い。