

## 政策研究レポート

# 在宅勤務を成功させるために必要な企業の取組

## 在宅勤務は何をもたらすか⑥まとめ

政策研究事業本部 共生・社会政策部 研究員 野田 鈴子

政策研究事業本部 共生・社会政策部 研究員 森芳 竜太

政策研究事業本部 経済社会ユニット 上席主任研究員 横山 重宏

### ■趣旨

- シリーズ「在宅勤務は何をもたらすか」では、これまで5回にわたり、在宅勤務を行う労働者の心身の健康や生活時間、仕事に対するモチベーション等に関する分析を行ってきた。
- 本稿では、これまでのレポートを総括し、①モチベーション・効率性、②身体の健康、③メンタルヘルスの3つの観点から、在宅勤務を成功させるために、企業はどのようなことに取り組みばよいのかを改めて整理する。分析の詳細については、各レポートを参照いただきたい。

### ■在宅勤務を成功させるための企業の取組

#### 1. 在宅勤務中の社員のモチベーションや効率性を高めるためには何が必要か

- 在宅勤務を効率的・効果的に進める上では、PCスペック増強等、ICTスキル獲得等といったハード面の整備とその環境を生かすソフト面の支援が重要である。
- 同居する高校までの子どもがいる場合、男女問わず、在宅勤務と家事・子育ての両立推進がより重要となる。
- 部下・メンバーの仕事の効率性・モチベーションを維持するマネジメントの取組としては、上司・リーダーは、業務指示を明確にし、部下・メンバーが自らの役割や責任範囲を理解した上で業務に取り組めるようにするとともに、仕事の成果につながる仕事ぶりを積極的に把握し、部下・メンバーが在宅勤務下であっても適正に評価されているという納得感を持てるようにすることが重要である。
- 上司・リーダーは、部下・メンバーの間でのマネジメント方法の意識合わせを十分に行うなど、自身が考える以上に部下・メンバーに「わかりやすく伝え・聞く」マネジメントを行う必要があるといえる。

#### 2. 在宅勤務中の社員の身体の健康を維持するためには何が必要か

- 企業が長期的に社員の健康管理・増進に取り組むことは、在宅勤務中の社員の運動時間を増やすとともに、社員の業務効率を高めることにつながる。

#### 3. 在宅勤務中の社員のメンタルヘルスを維持するためには何が必要か

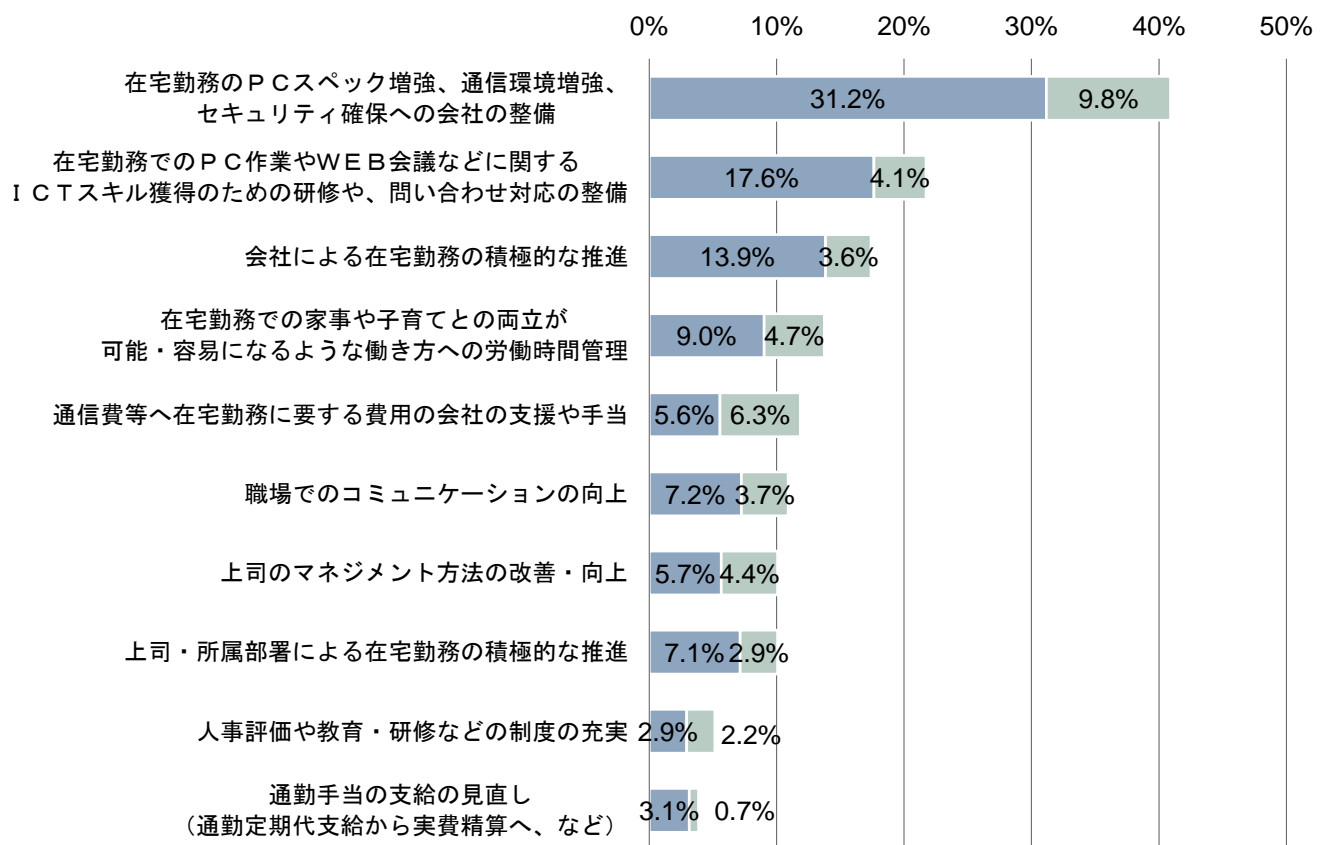
- 企業が長期的に社員の健康管理・増進に取り組むことは、在宅勤務中の社員のメンタルヘルス悪化の予防につながる。メンタルヘルスに関する情報提供や、相談窓口の設置は有効な施策と考えられる。
- 自社独自で社員のメンタルヘルス対策を進めることが難しい中堅・中小企業は、社外資源を活用することも有効である。

## 1. 在宅勤務中の社員のモチベーションや効率性を高めるためには何が必要か

(1) 在宅勤務を効率的・効果的に進める上では、PC スペック増強等、ICT スキル獲得等といったハード面の環境整備とその環境を生かすソフト面の支援が重要

- 在宅勤務での仕事を効率的・効果的に進める上で重要と社員が考えているものとしては、「在宅勤務の PC スペック増強、通信環境増強、セキュリティ確保への会社の整備」がもっとも割合が高く、次いで「在宅勤務での PC 作業や WEB 会議などに関する ICT スキル獲得のための研修や、問い合わせ対応の整備」「会社による在宅勤務の積極的な推進」となっている(図表 1 の青色+黄緑色部分の合計)。
- 在宅勤務での PC スペック増強等、ICT スキル獲得等といったハード面の整備とその環境を生かせるソフト面の支援が在宅勤務を効率的・効果的に進める上で重要度が高いことが確認できる。

図表 1 在宅勤務での仕事を効率的・効果的に進める上で重要なもの(実際の実組有無構成)(複数回答)



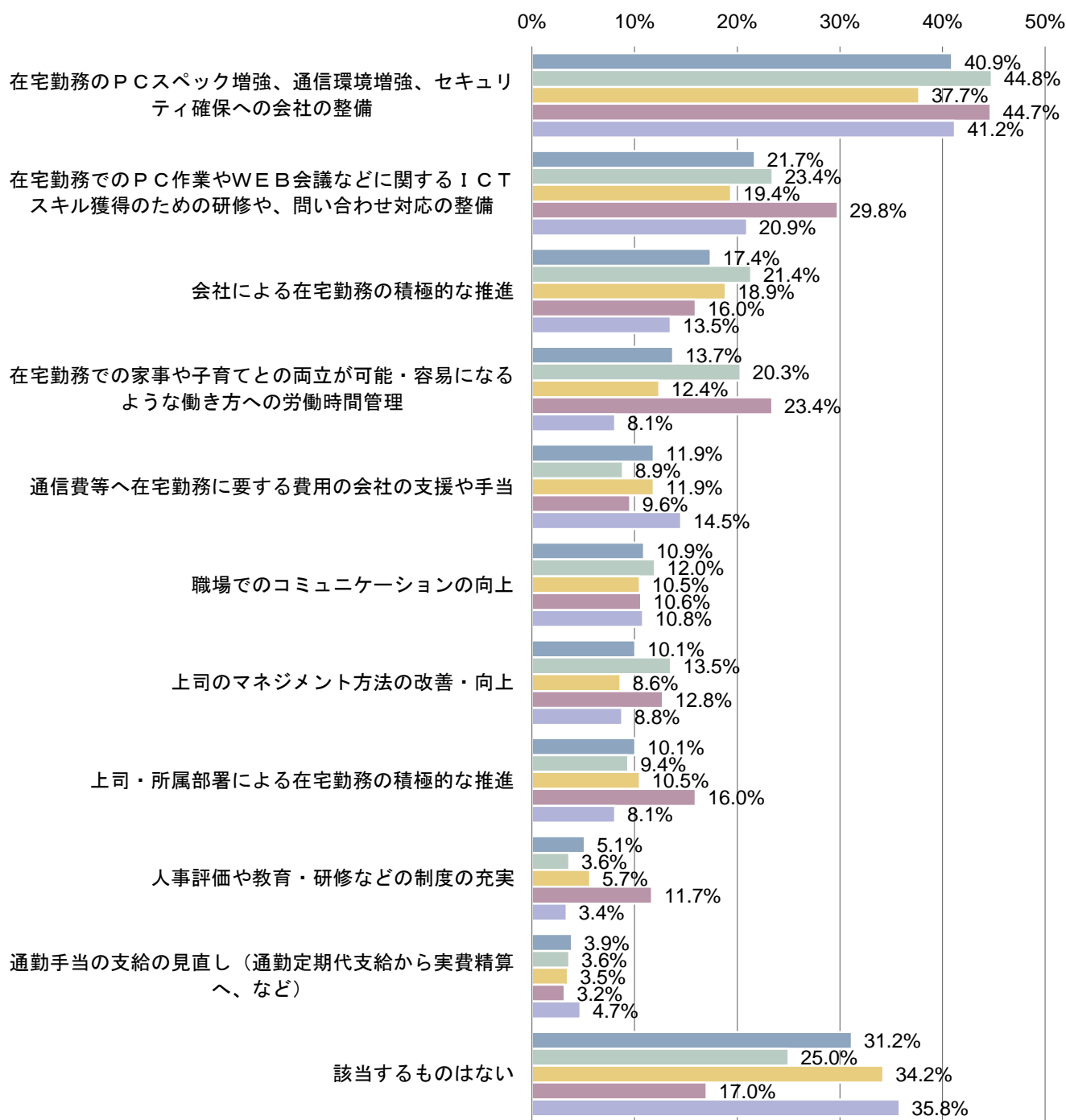
- 仕事を効率的・効果的に進める上で「重要」：勤め先が「取り組んでいる」
- 仕事を効率的・効果的に進める上で「重要」：勤め先が「取り組んでいない」

(出所)横山重宏・野田鈴子「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか⑤:在宅勤務者の仕事のモチベーション・効率性に影響を及ぼす要因の検討」(2021年7月1日)

**(2) 同居する高校までの子どもがいる場合、男女問わず、在宅勤務と家事・子育ての両立推進がより重要**

- 在宅勤務を効率的・効果的に進める上での重要な会社の取組を、同居する高校までの子どもの有無別(以下、「子どもの有無別」という)にみると、男女ともに、子どもがいる場合、「在宅勤務での家事や子育てとの両立が可能・容易になるような働き方への労働時間管理」の割合が、子どもがいない場合よりもかなり高くなっている(図表2)。
- 子どもがいる場合には、男女ともに「PC スペック増強等」、「ICT スキル獲得等」、「上司のマネジメント改善」を重要視する割合が高い。仕事と家事・子育ての両立において、特に、在宅勤務を効率的・効果的に進める観点からは、勤め先での推進・支援が重層的に行われることが必要と考えられる。
- 子どもがいる女性の場合には、「上司・所属部署による在宅勤務の積極的な推進」を重要視する割合が高い。子育て中の女性は在宅勤務のニーズが高い中で、直属の上司や部署での推進する雰囲気両立促進につながる事がうかがわれる。

図表 2 在宅勤務での仕事を効率的・効果的に進める上で重要なもの  
(性別・同居する高校までの子どもの有無別)(複数回答)



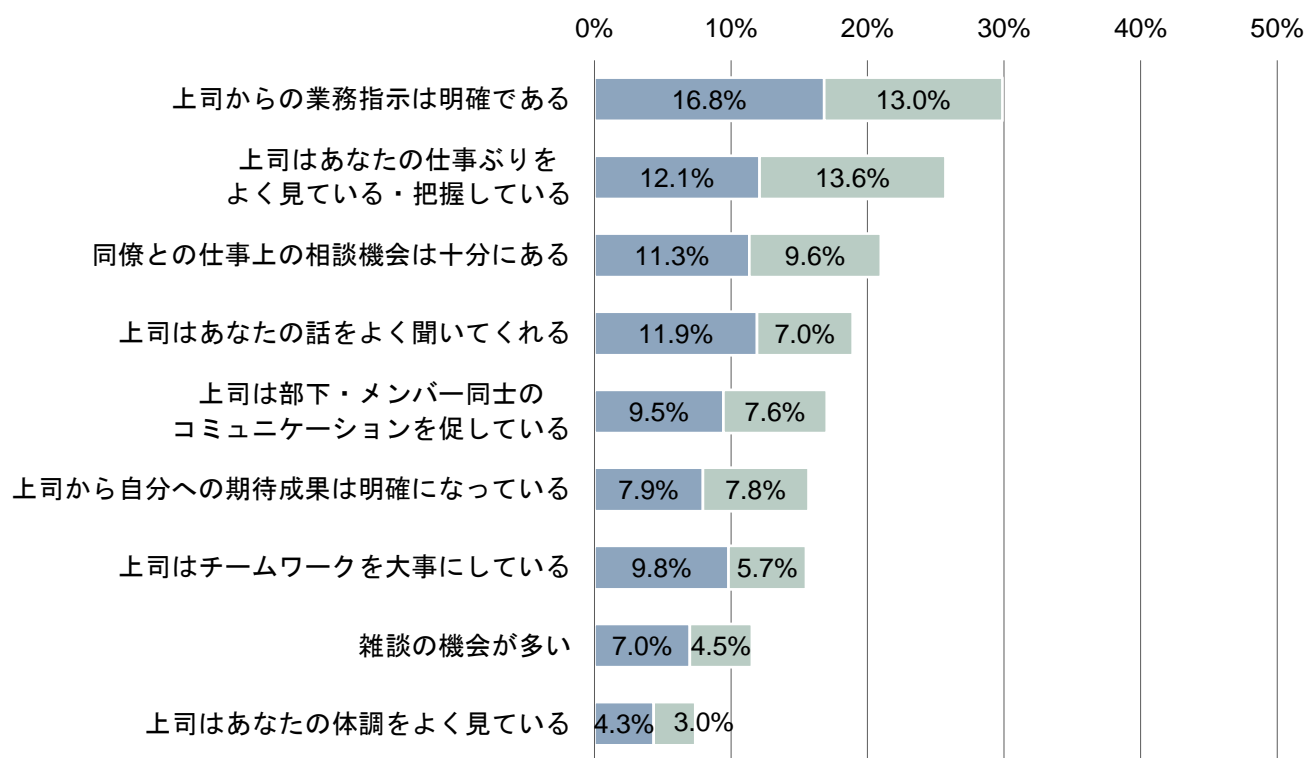
- (n=953) 全体
- (n=192) 男性：同居している高校までの子どもが「いる」
- (n=371) 男性：同居している高校までの子どもが「いない」
- (n=94) 女性：同居している高校までの子どもが「いる」
- (n=296) 女性：同居している高校までの子どもが「いない」

(出所) 横山重宏・野田鈴子「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか⑤：在宅勤務者の仕事のモチベーション・効率性に影響を及ぼす要因の検討」(2021年7月1日)

### (3) 仕事の効率性・モチベーションにおいては、上司・リーダーからの業務指示が明確であることが最も重要

- 『部下・メンバー』に対して、仕事のモチベーション・効率性において重要な『上司・リーダー』の取組を尋ねたところ、「上司からの業務指示は明確である」が 29.8%で最も高い割合となっている(図表 3 の青色+黄緑色部分の合計)。これに次いで「上司はあなたの仕事ぶりをよく見ている・把握している」(25.7%)、「同僚との仕事上の相談機会は十分にある」(20.9%)で重要とする割合が高くなっている。
- 在宅勤務において、上司・リーダーは、業務指示を明確にし、部下・メンバーが自らの役割や責任範囲を理解した上で業務に取り組めるようにするとともに、仕事の成果につながる仕事ぶりを積極的に把握し、部下・メンバーが在宅勤務下であっても適正に評価されているという納得感を持てるようにすることが重要である。

図表 3 部下・メンバーから見た仕事のモチベーション・効率性にとって重要な上司・リーダーの取組(複数回答)



- 仕事のモチベーション・効率性にとって「重要」：上司・リーダーが「取り組んでいる」
- 仕事のモチベーション・効率性にとって「重要」：上司・リーダーが「取り組んでいない」

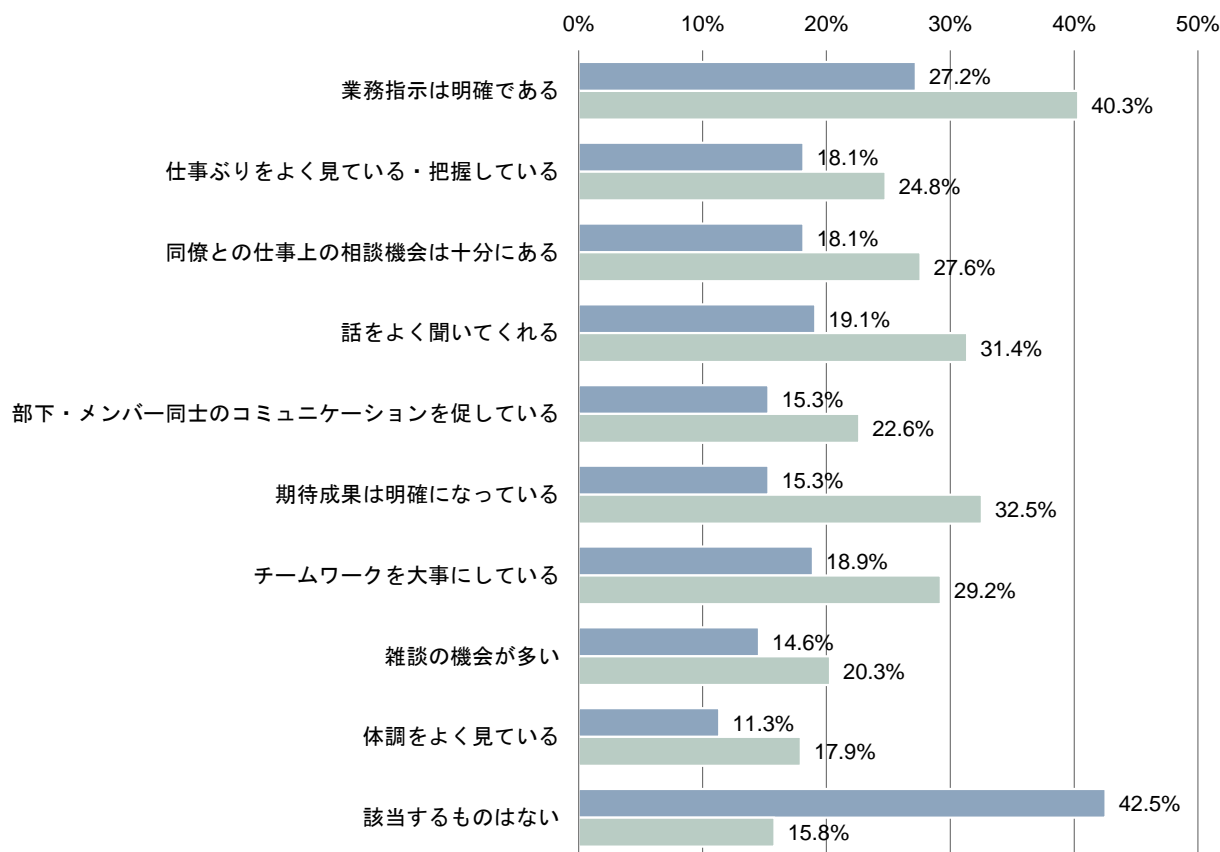
(出所) 横山重宏・野田鈴子「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか⑤:在宅勤務者の仕事のモチベーション・効率性に影響を及ぼす要因の検討」(2021年7月1日)

(注)「上司・リーダー」は職位が「(管理監督者)課長、部長以上」、「(非管理監督者)係長、チーム・グループリーダー」である者、「部下・メンバー」はそれ以外の者を指す。

## (4) 上司・リーダーの取組に関する部下・メンバーと上司・リーダー本人の認識にはギャップがある

- 在宅勤務による仕事を進める上での上司・リーダーの意識的な取組について、『部下・メンバー』に対しては、上司・リーダーが実際に取り組んでいるかどうかを、『上司・リーダー』に対しては自分で取り組んでいるかどうかを、それぞれ尋ねた(図表 4)。すべての項目で、上司・リーダー自身が取り組んでいると考える割合は、部下・メンバーがそう考える割合を上回っており、両者にギャップがみられる。特に、「業務指示は明確である」、「話をよく聞いてくれる」、「期待成果は明確になっている」については、10ポイント以上とギャップの度合いが大きい。
- 在宅勤務を行う部下・メンバーのモチベーション向上には、上司・リーダーは、部下・メンバーの間でのマネジメント方法の意識合わせを十分に行うなど、自身が考える以上に部下・メンバーに「わかりやすく伝え・聞く」マネジメントを行う必要があるといえる。

図表 4 仕事のモチベーション・効率性にとって重要な上司・リーダーの取組  
(部下・メンバーの認識と上司・リーダーの認識別)(複数回答)



- (n=529) 【部下・メンバー】在宅勤務による仕事を進める上で、あなたの上司やリーダーが意識的に取り組んでいるもの
- (n=424) 【上司・リーダー】部下・メンバーの在宅勤務を効率的・効果的に進めるために、意識的・積極的に取り組んでいるもの

(出所) 横山重宏・野田鈴子「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか⑤:在宅勤務者の仕事のモチベーション・効率性に影響を及ぼす要因の検討」(2021年7月1日)

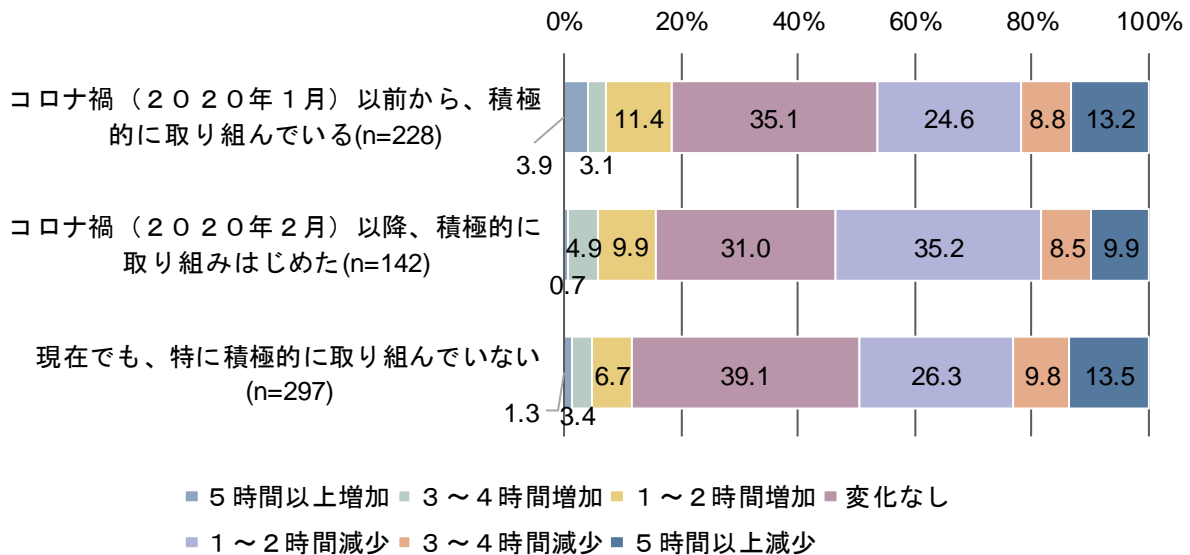
(注) 図表 4 は、部下・メンバーから見た上司・リーダーの取組状況と、上司・リーダー本人の取組状況を比較したものである。なお、本稿の基となるアンケート調査では上司・リーダーと部下・メンバーをペアで尋ねたものではないことに留意が必要である。

## 2. 在宅勤務中の社員の身体の健康を維持するためには何が必要か

### (1) 企業が社員の健康管理・増進に長期的に取り組むことで、在宅勤務を行う社員の運動時間が増加する

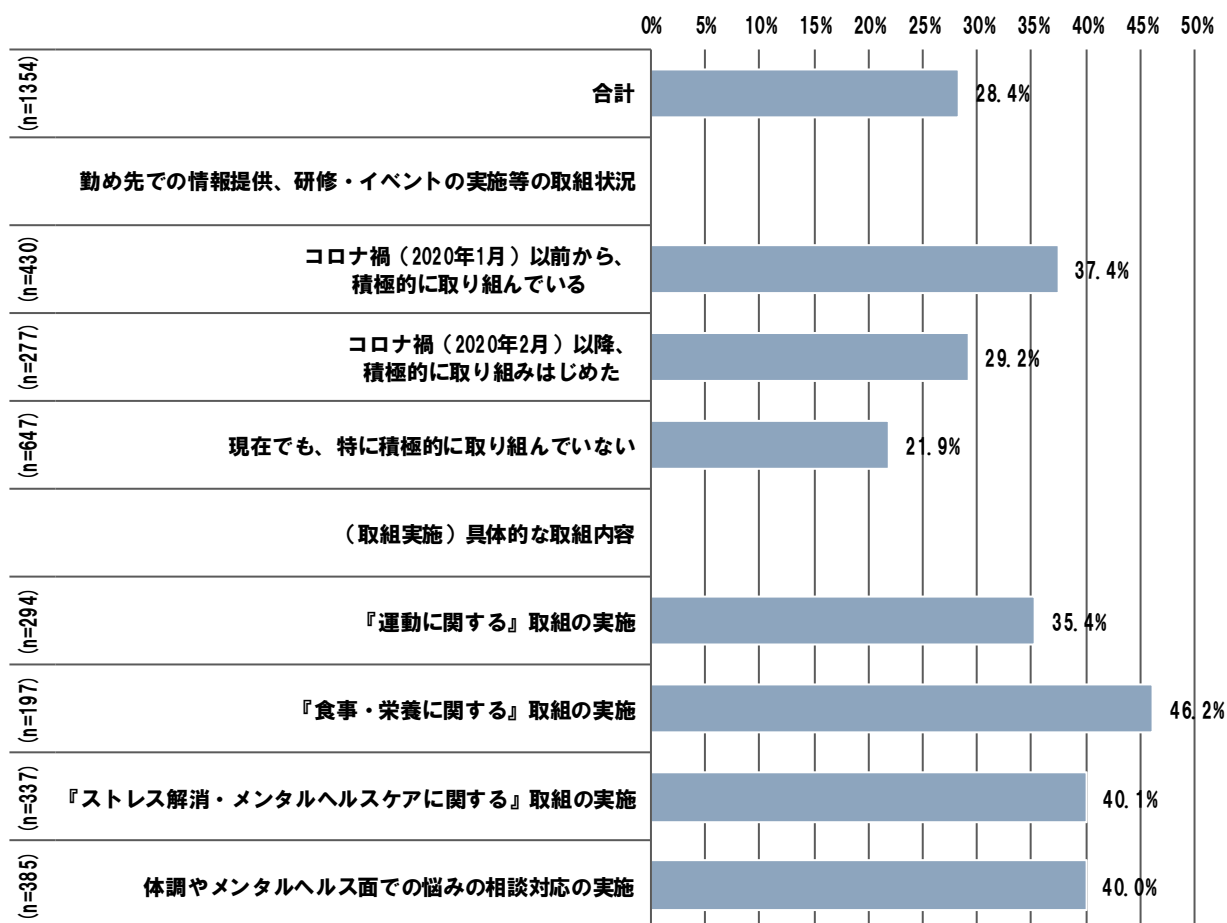
- 企業がコロナ禍以前(2020年1月以前)から社員の健康管理・増進の取組や支援を行っている場合、在宅勤務者は通勤時間の減少分を運動に充てる社員の割合が高い(図表5)。
- 勤め先が社員の健康管理・増進の取組や支援を行っている場合、適度に運動(スポーツを含む)をするか体を動かしている割合が高い(図表6)。取組内容別には、「食事・栄養に関する」取組を実施している場合、特に運動をしている割合が高く、企業側からの(運動に特化しない)健康に関する幅広い情報提供が、従業員の健康行動を喚起している様子がうかがわれる。

図表5 企業の積極性×通勤時間の変化別 1週間あたり体を動かす時間の変化(2020年1月と10月の比較)  
(通勤時間が減少した者に限定)(単数回答)



(出所)野田鈴子・横山重宏「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか②:在宅勤務に伴う家事・育児時間及び運動時間の変化」(2021年3月1日)

図表 6 適度に運動(スポーツを含む)をするか身体を動かしている割合  
(勤め先での健康のための取組実施別)(複数回答)



(出所) 横山重宏「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか④:在宅勤務に伴う「体力」の低下」(2021年6月9日)

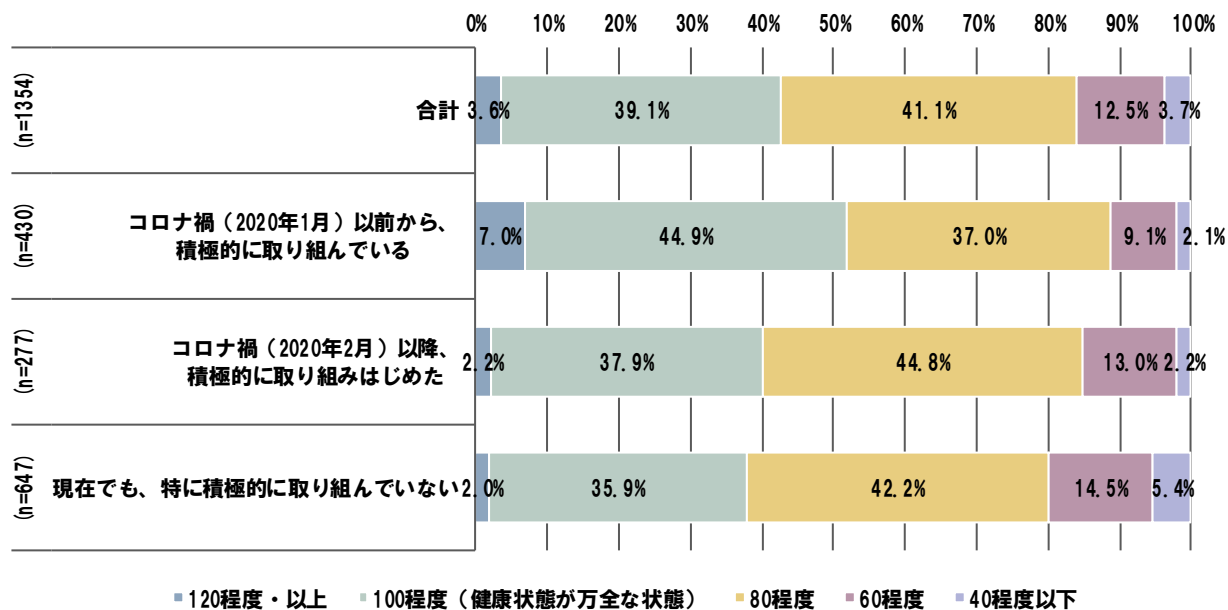
(注) 具体的な取組内容は、コロナ禍以前から、コロナ禍以降の両方の取り組みが対象である。



## (2) 企業が社員の健康管理・増進に長期的に取り組むことで、在宅勤務を行う社員の業務効率が高まる

- コロナ禍以前(2020年1月以前)から社員の健康管理・増進の取組や支援を行っている場合、在宅勤務を行う社員の業務の効率・発揮度が高い(図表7)。

図表7 健康状態が万全の時(=100)に比した業務の効率・発揮度  
(勤め先での健康のための取組実施別)(単数回答)



(出所) 横山重宏「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか④:在宅勤務に伴う「体力」の低下」(2021年6月9日)

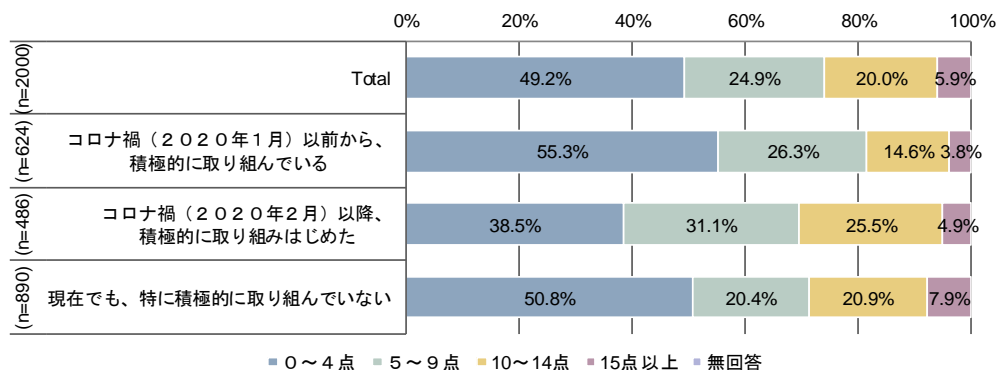
(注) 設問は以下の通り。現在のあなたは、健康状態が万全の時に比べて業務の効率・発揮度はどのぐらいだと思いますか。(健康状態が万全の時を100とします)

### 3. 在宅勤務中の社員のメンタルヘルスを維持するためには何が必要か

#### (1) 企業が社員の健康管理・増進に長期的に取り組むことで、在宅勤務を行う社員のメンタルヘルス悪化を予防する

- コロナ禍以前から従業員の健康管理のための取組を開始している場合、メンタルヘルスの状態が悪い(K6 得点が10点以上)と回答した在宅勤務を行う社員の割合は低い傾向にあった(図表8)。コロナ禍以前から取組を行っている企業は、特にメンタルヘルスに関する情報提供や相談対応を実施している率が高く、メンタルヘルスの状態が悪くなることを予防できていると考えられる(図表9)。

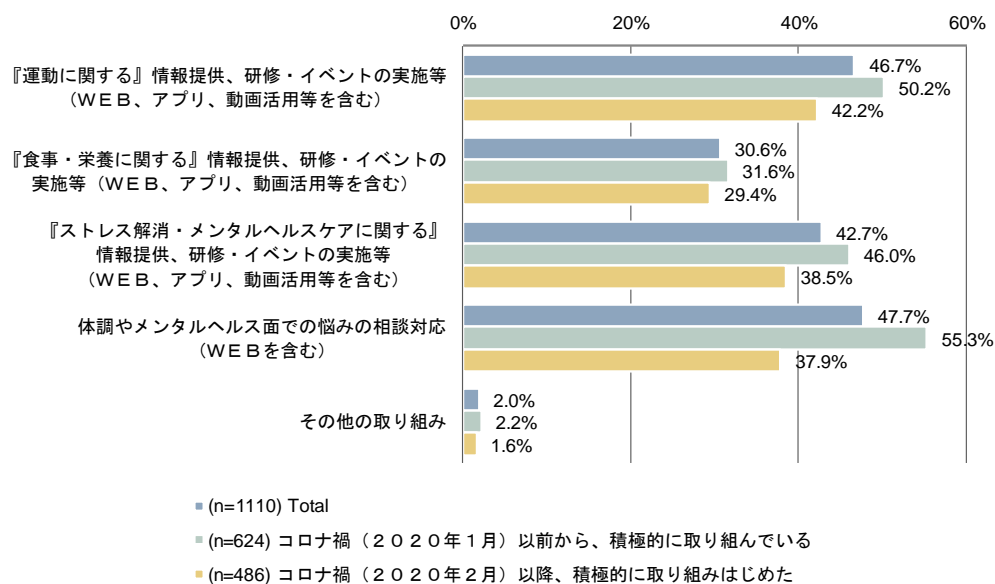
図表8 従業員の健康管理のための取組を開始した時期別 K6 得点の分布(単数回答)



(出所) 森芳竜太「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか③:在宅勤務者のメンタルヘルスの現況」(2021年3月5日)

(注) K6 尺度:うつ病・不安障害等の精神疾患のスクリーニングを目的として、Kesslerら(2003)によって開発された尺度(日本語版はFurukawaら(2008)によって開発)。(a)神経過敏に感じましたか、(b)絶望的だと感じましたか、等の6項目の選択肢を、それぞれ「全くない」(0点)、「少しだけ」(1点)、「ときどき」(2点)、「たいてい」(3点)、「いつも」(4点)と点数化し、合計点(K6得点)を算出した後、カテゴリ化して用いた。K6得点が高いほど、精神的な不調を感じている度合いが強いことを表す。

図表9 従業員の健康管理のための取組を開始した時期別 取組内容(複数回答)

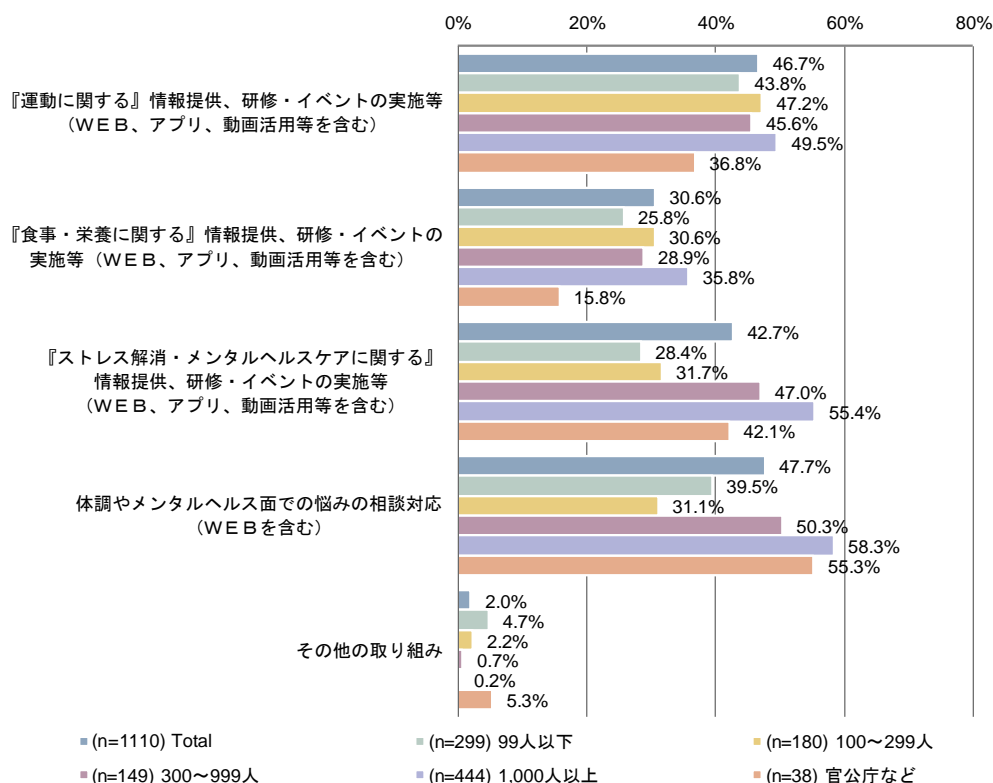


(出所) 森芳竜太「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか③:在宅勤務者のメンタルヘルスの現況」(2021年3月5日)

## (2) 中堅・中小企業におけるメンタルヘルス対策は、事業外資源の活用も有効である

- 社員が在宅勤務を行っている中堅・中小企業では、メンタルヘルス対策を行えていない傾向にあった(図表 10)。自社独自でメンタルヘルス対策(特に、研修イベントや、相談窓口の設置など、一定のコストを要する取組)を進めることが困難な場合、社外の資源と連携したり、行政が発信している情報を社員に案内したりすることも有効と考えられる。

図表 10 従業員規模別 従業員の健康管理のための取組内容(複数回答)



(出所) 森芳竜太「シリーズ在宅勤務は何をもたらすか③:在宅勤務者のメンタルヘルスの現況」(2021年3月5日)

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。