

2021年3月3日 全6頁

テレワークは日本に浸透するか②

～環境変化を企業のDX戦略へと昇華できるか～

経営コンサルティング部 主任コンサルタント 吉田 信之

[要約]

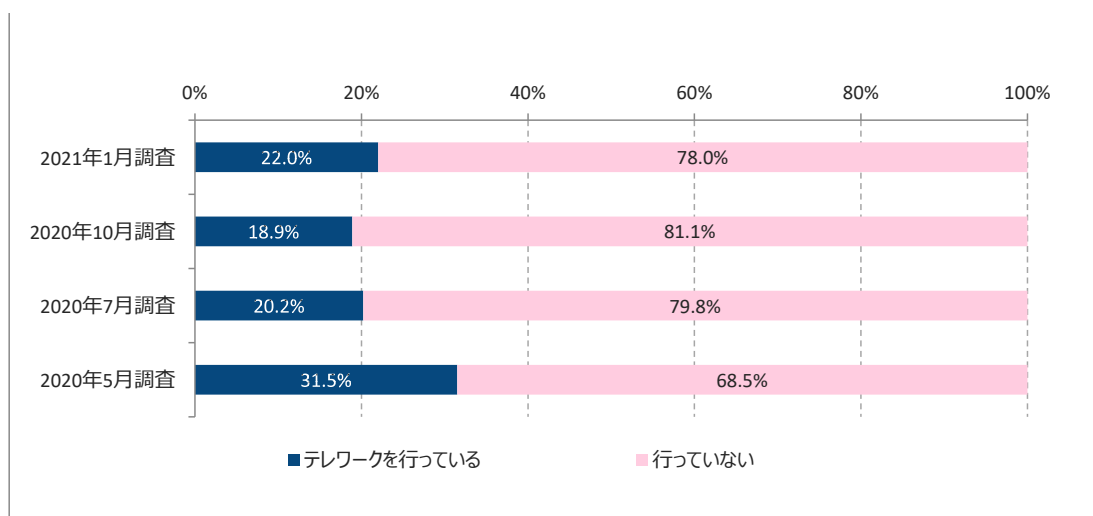
- 日本生産性本部が2021年1月に公表した「第4回 働く人の意識に関する調査」の調査結果によると、現状のテレワーク浸透率は2～3割程度で定着しているものと推察される。
- 「コロナ収束後、変化は起こり得るか（都会から地方への移住）」という設問については、「起こり得る」との回答が30%前後と従前の結果とほとんど変わっていない。都会から地方への移住には様々な課題があり、もっと長いスパンで時間をかけてゆっくりと動きが生じる論点であろう。
- 今後、日本においてテレワークの浸透率が更に高まっていくかどうかは、企業のDX戦略の進展、およびその成否に関わっているといたっても過言ではない。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な拡大により、2020年は未曾有の事態への対応が迫られる年となった。2020年8月にコラム「テレワークは日本に浸透するか」を執筆したが、それから約半年が経過し、個人や企業を取り巻く状況にも様々な変化がみられていることから、改めてその後の経過を踏まえた考察を行ってみたい。

1. 現状のテレワーク浸透率は2～3割程度で定着

まず、日本生産性本部が2021年1月に公表した「第4回 働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」から概観する。第1回調査を2020年5月に実施してから、今回公表の調査で4回目となる。日本生産性本部では、調査を重ねていくに連れいくつか新しい設問も追加しているが、本稿では前回の自筆コラムで取り上げた「図34 テレワークの実施率」「図38 自宅での勤務で効率は上がったか」「図43 コロナ収束後、変化は起こり得るか」の3つに焦点を絞り、前回からの変化を見てみたい。

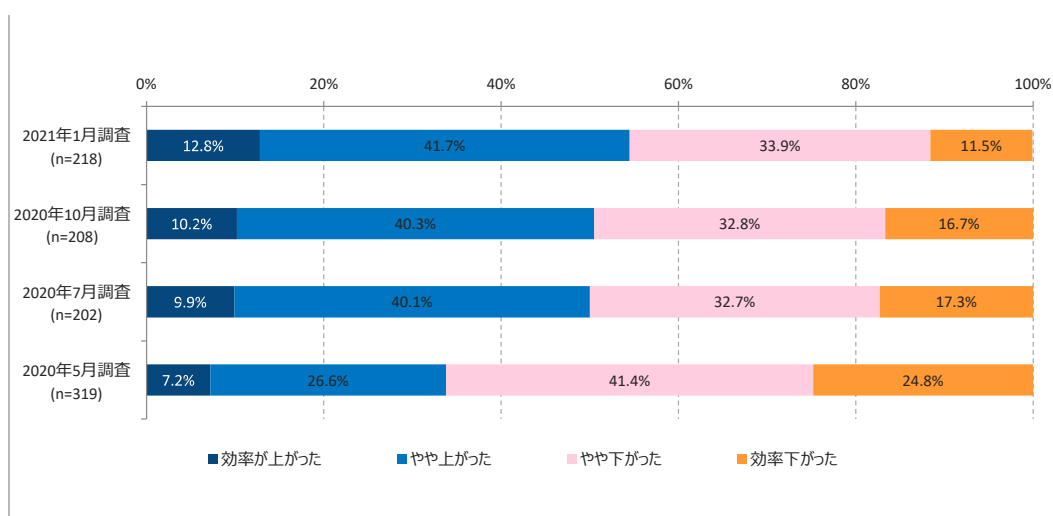
(図表 1) テレワークの実施率



出所：公益財団法人日本生産性本部「第4回 働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」（2021年1月22日）より大和総研作成

「図 34 テレワークの実施率」については、第1回 31.5%（5月）→第4回 22.0%（1月）と調査結果が推移しており、概ね 20%～30%前後で落ち着いている。私自身の実感としても、今後、更なる新型コロナウイルスの変異等によるパンデミックが起こる、もしくは政府からの強い要請で（なかば強制的に）企業が大きくテレワーク推進に舵を切らざるを得なくなる等の状況にならない限りは、概ねこの水準で落ち着くものと推察する。テレワークには、通勤時間の削減やワークライフバランスの向上等の様々なメリットがある一方で、企業の業種・業態によって適用が難しい面があることや、システムやセキュリティ等のインフラ整備にコストや時間がかかる、また、働きすぎや人事評価等の労務面の課題等もあり、現状の実施率（20～30%）は落ち着きどころとして、妥当な水準であろう。

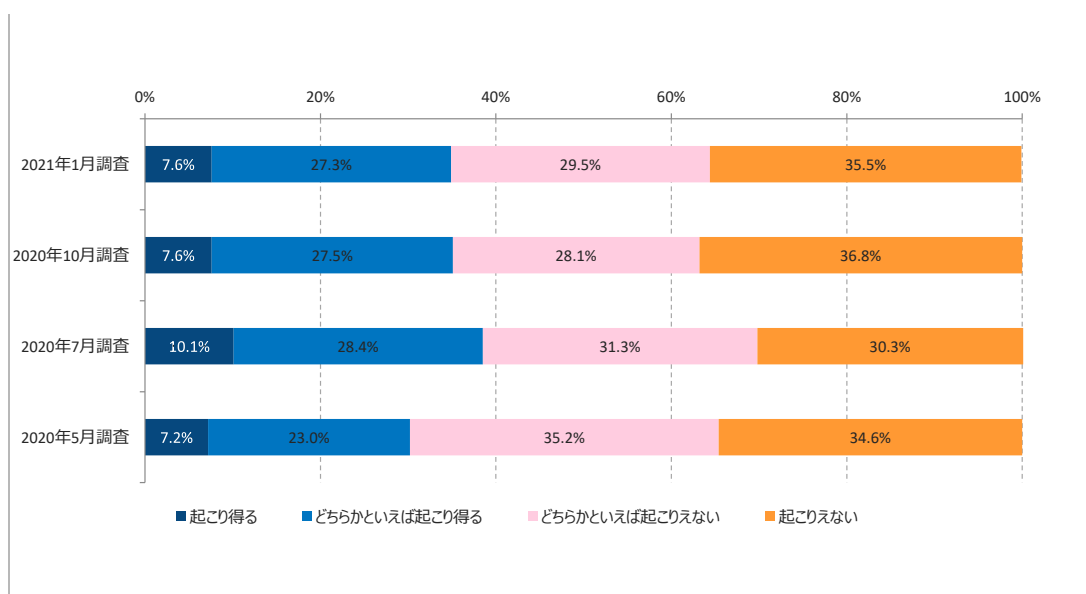
(図表 2) 自宅での勤務で効率が上がったか



出所：公益財団法人日本生産性本部「第4回 働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」（2021年1月22日）より大和総研作成

一方、「図 38 自宅での勤務で効率は上がったか」という設問については、「効率が上がった」「やや上がった」の合計でみると、第 1 回 33.8%（5 月）→第 4 回 54.5%（1 月）と継続的に増加しており、この 8 か月間で効率が上がったと感じている人がかなり増えていることを示している。8 か月という期間が経過し、Wi-Fi 環境等のインフラ整備や、Web 会議ツールの浸透などにより、テレワークの効率的な運用ノウハウを習得した人が多かったものと思われる。この点に関しては、時の経過とともにテレワークへの習熟度が高まるほど、業務の効率性は増していくのではないかと推察する。

（図表 3）コロナ禍収束後、変化は起こり得るか（都会から地方への移住）



出所：公益財団法人日本生産性本部「第 4 回 働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」（2021 年 1 月 22 日）より大和総研作成

次に、「図 38 コロナ収束後、変化は起こり得るか（都会から地方への移住）」という設問については、「変化が起こり得るかもしれない」と回答した人の割合は、30%前後と従前とほとんど変わっていない（第 1 回 30.2%（5 月）→第 4 回 34.9%（7 月））。

私自身は、前回のコラムで「テレワークの最大の利点は、場所を選ばずにどこでも仕事ができることだ」と感じており、テレワークが浸透していけば、地方への移住は進むかもしれない」と書いたが、パソナグループの淡路島への本社移転や EY ジャパンの地方移住支援等の一部を除いて、大胆な本社移転や地方への移住に関するニュースはあまり記憶にない。企業で働く社員の立場からすると、すでに自宅の購入や子供が通う学校からの転校が難しいなど、コロナ禍以前より生活の基盤を築いてしまっているケースも多く、企業としてもなかなか大胆な選択はとりづらいのかもしれない。「都会から地方への移住」といった話は 1 年という短い期間ではなく、もっと長いスパンで時間をかけてゆっくりと動きが生じる論点であろう。

2. 環境変化を企業の DX 戦略へと昇華できるか

続いて、今後、日本においてテレワークがさらに浸透していくかどうかに関連する議論として、日本企業のデジタルトランスフォーメーション (DX: Digital transformation) への取り組みについて考えてみたい。ここで DX とは、経済産業省の定義に則り、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義する。

そもそも企業が取り組む DX 戦略は、昨年発生したコロナ禍を直接のきっかけとしている訳ではない。ICT の進展に伴い、従前から企業の成長戦略、コスト削減戦略の一環として積極的に取り組む企業も多くみられていた。しかし、今回のコロナ禍をきっかけとし、さらにその取り組みは加速するのではないかと考えられる。その意味で、本稿では実際に DX 戦略に取り組む 2 社 (ヤマハグループ、ユナイテッドスーパーマーケットホールディングス) の事例を具体的に取上げ、テレワーク浸透との関連も併せて考えてみたい。

① ヤマハグループ

ヤマハグループでは 2020 年 3 月期より「全社 DX 戦略委員会」を設立、DX 推進体制を確立し、各事業・業務分野において DX 推進に取り組んでいる。なかでも人事制度については、それまで海外拠点ごとに設定していた人事制度から、グループ全体でグローバルに一元化した人事制度の運用へと移行し、クロスボーダーの配置転換や経営人材の発掘・育成を推進している。

今後、ヤマハグループのこの取り組みが功を奏し、グローバルでの人事採用や人事ローテーションへと波及していくことになれば、将来的には勤務地 (職場) と居住地 (居住国) の分離も必須となり、テレワークの更なる発展・浸透、ひいては (国境をも越えた) 都会から地方への移住も進むことになるのではないだろうか。今後のヤマハグループの動きに注目したい。

(図表 4) ヤマハグループの DX への取り組み

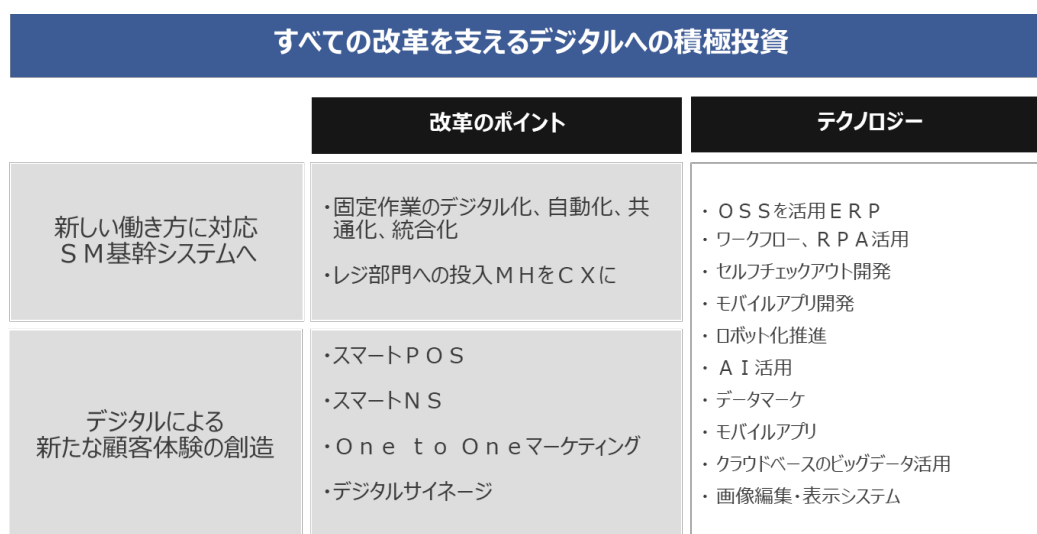


出所：「ヤマハグループ統合報告書 2020」を基に大和総研作成

② ユナイテッドスーパーマーケットホールディングス

ユナイテッドスーパーマーケットホールディングスは、2020年4月に公表した「第2次中期経営計画（2020-2022）」のなかで、「デジタルを基盤とした構造改革を推進し、次代の礎を築く『あらゆる人に食を届ける』をめざして、協働と創発をくりかえす」ことを掲げている。なかでも、デジタルへの積極投資を行うことで、実店舗とデジタルとの融合を図り、新たな顧客体験の創造と同時に、コスト削減を図ることを目的としている。コロナ禍によりオンラインとオフラインを上手く使い分けるなど、消費者の行動が大きく変化する中、その変化をとらえて柔軟に対応しようとする企業戦略は、企業自身も変わらなければ生き残れないという社長自身の危機感をも感じとれる。買い物、ショッピングといった人々の身近な生活に占めるオンラインの割合が増加していくことで、仕事をテレワークで行うことへの違和感も減り、効率化も進んでいくだろう。

(図表 5) ユナイテッドスーパーマーケットの DX 戦略



出所：ユナイテッドスーパーマーケットホールディングス「第2次中期経営計画」を基に大和総研作成

冒頭にも述べたが、2020 年は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な拡大により、未曾有の事態への対応が迫られる年となった。約 1 年が経過した現在（2021 年 3 月）においても、未だその終着点は見えてきていない。企業も個人も、今後はデジタルを中心としたビジネススタイル、ライフスタイルを構築する新たなステージに入ったといえよう。今後、日本におけるテレワークの浸透率が更に高まっていくかどうかは、企業の DX 戦略の成否に関わっているといっても過言ではない。

—以上—