

# ポストコロナ時代を見据えた 人材活用・活性化戦略とは一

## ①在宅勤務ーコロナ下での課題と ウェルビーイングとの関係

2022年5月13日(金)

日経「スマートワーク経営」調査 研究講演会

学習院大学経済学部

滝澤美帆

慶應義塾大学大学院商学研究科/RIETI

鶴 光太郎

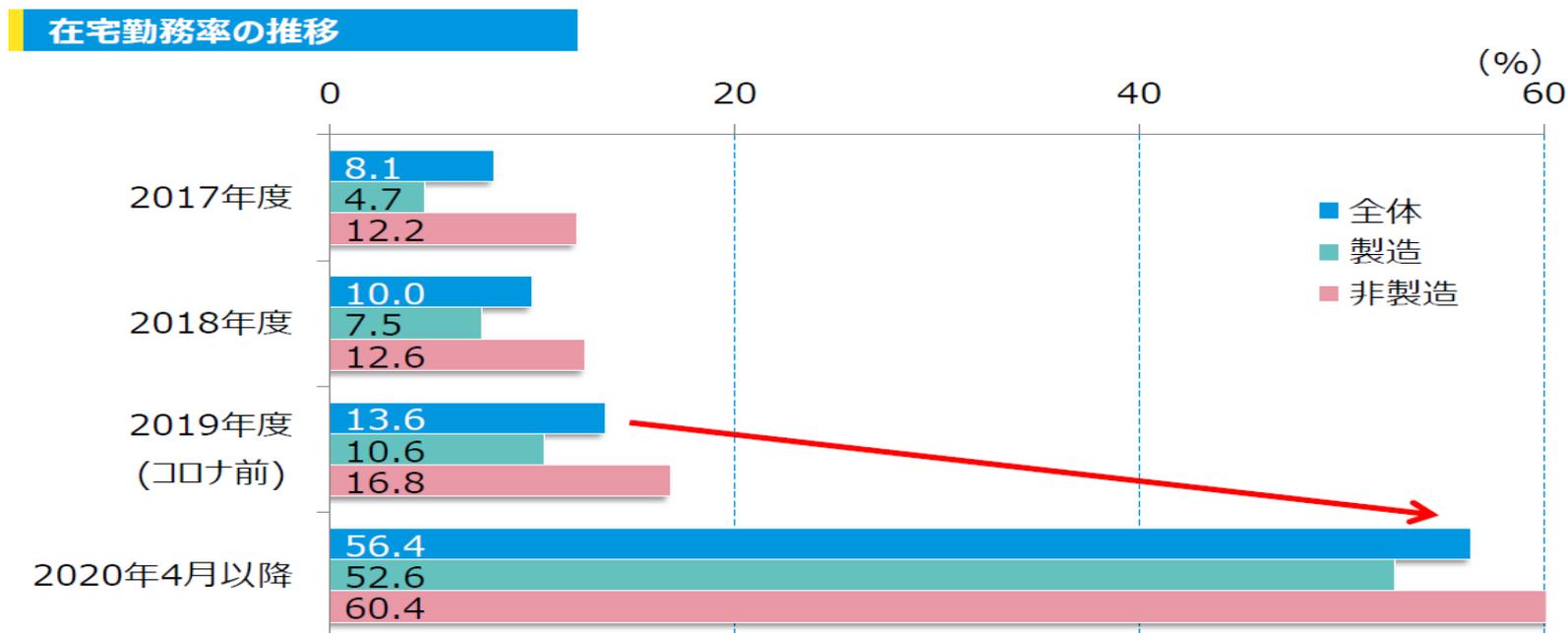
# 研究講演会の流れ

- テーマ:「ポストコロナ時代を見据えた人材活用・活性化戦略とは」
  - 当面、with コロナ時代は継続しそうであるが、そこでの働き方の変化や課題を総括しながら、ポストコロナに向けて目指すべき人材活用・活性化戦略を考える。
- 研究講演会の流れ
  - ①在宅勤務ーコロナ下での課題とウェルビーイングとの関係(滝澤氏・鶴担当、鶴発表)20分
  - ②レジリエンスーコロナショックの影響と在宅勤務(山本氏担当・発表)6分
  - ③働き方と人的資本投資ー企業パフォーマンスへの影響(滝澤氏担当・発表)20分
  - ④睡眠ー睡眠からみた健康経営とウェルビーイング(山本氏担当・発表)14分

# 日経「スマートワーク経営」調査2017 ～2021(企業調査)を使った分析

# 在宅勤務利用率(在宅勤務利用者／正社員全体)の推移

調査対象企業はコロナ前、制度導入は進んでいたが実際の利用は少なかった。コロナ下で在宅勤務利用率は一気に拡大、2021年度は2020年度とほぼ同レベル。



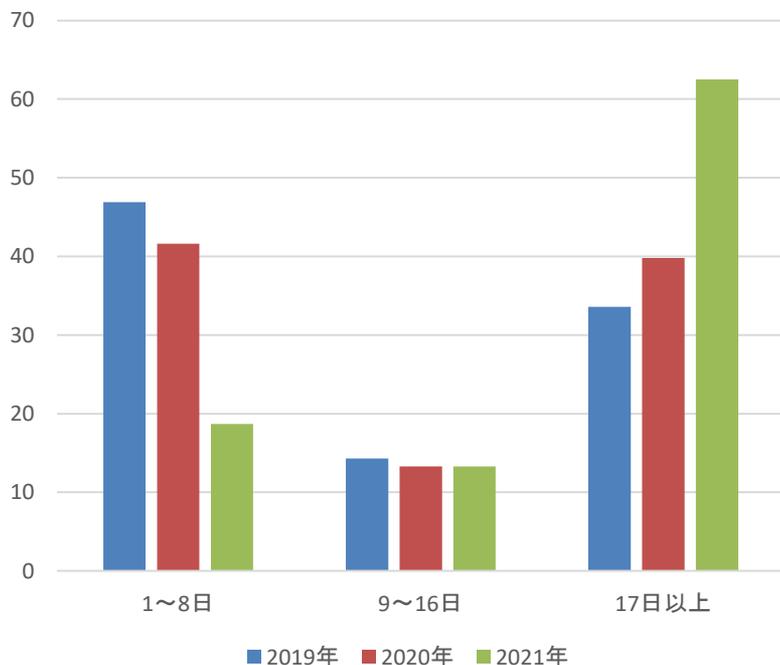
**2021年度: 全体59.3%、製造54.2%、非製造63.7%**

出所: 日経「スマートワーク経営」調査結果(日経リサーチ コンテンツ事業本部編集企画部、2020年12月15日)及び2021年調査

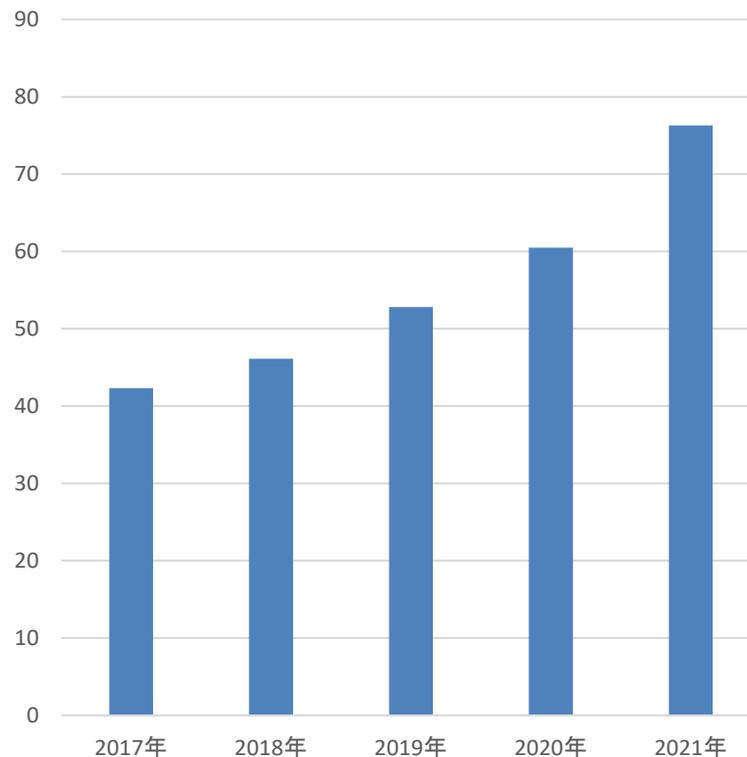
# 在宅勤務関連制度の推移

- 各種在宅勤務制度も着実な整備が進展している。
- 利用可能日数はコロナ前は多い企業と少ない企業で二極化が見られたが、17日以上が6割に達するなど、解消が進んでいる。
- 理由を問わない利用も8割近くまで達している。

在宅勤務1か月で利用可能な日数別にみた企業割合(%)



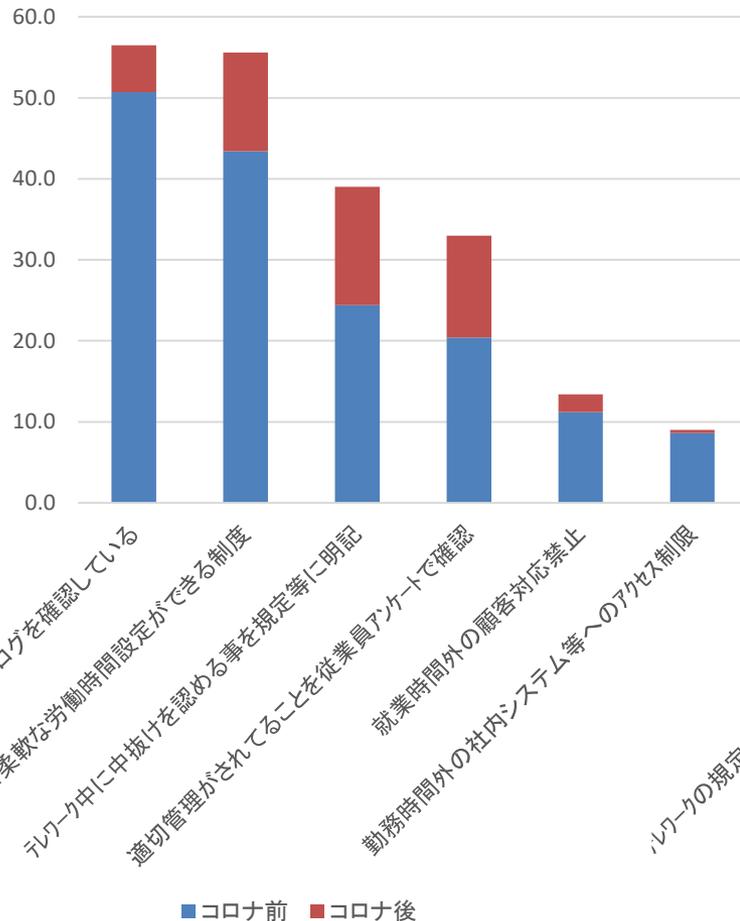
在宅勤務を理由に関わらず利用できる企業の割合(%)



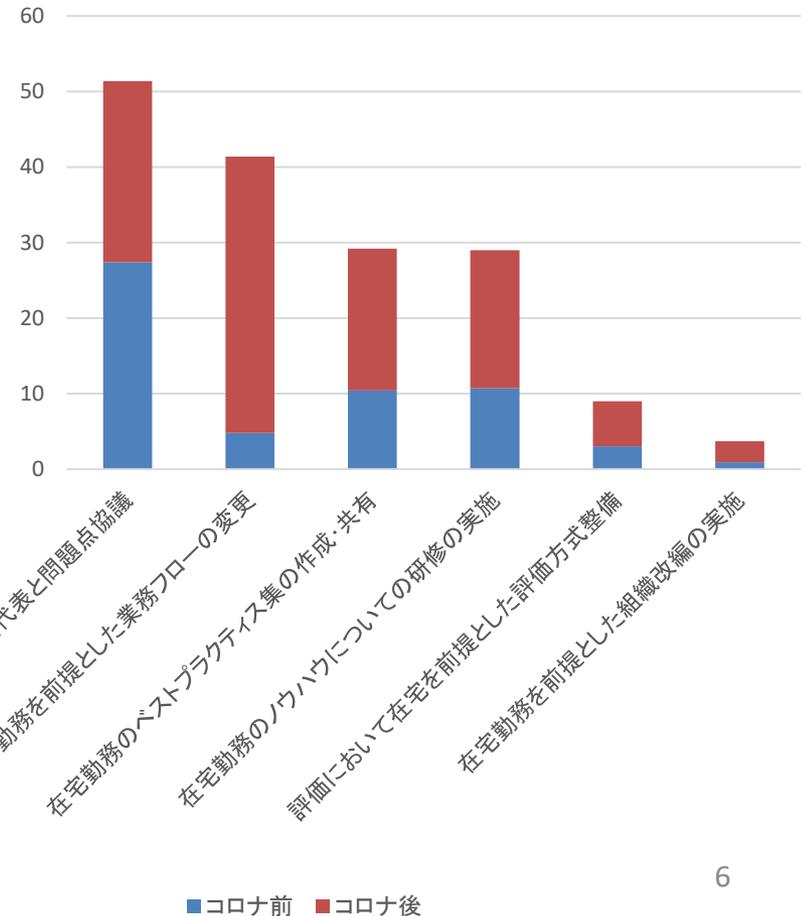
# 在宅勤務のための環境整備①

- ログ確認、自主的な柔軟な労働時間設定などの労働時間管理はコロナ前から比較的進んでいた。
- 在宅勤務を前提とした業務フローの変更などはコロナ後進んだ。
- 注:コロナ後とはコロナ後新たに導入した場合を指す。

テレワーク実施時の労働時間管理(%、2021年)



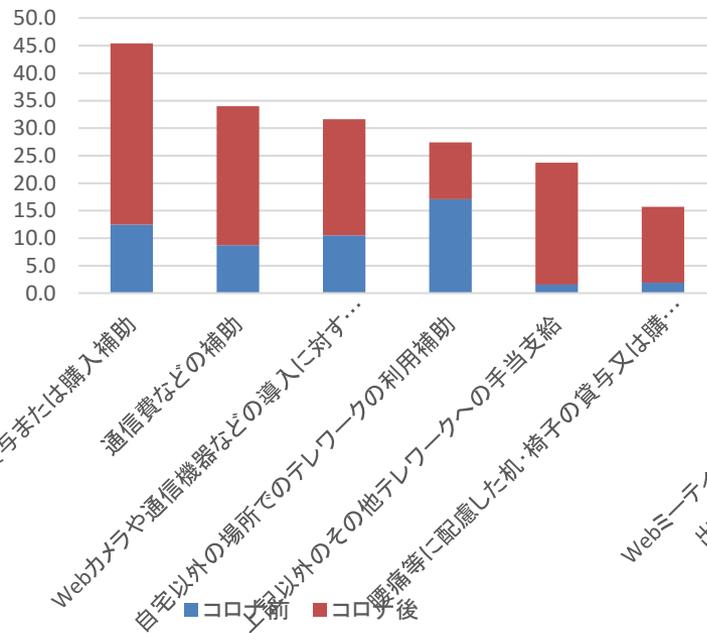
業務プロセス等の整備(%、2021年)



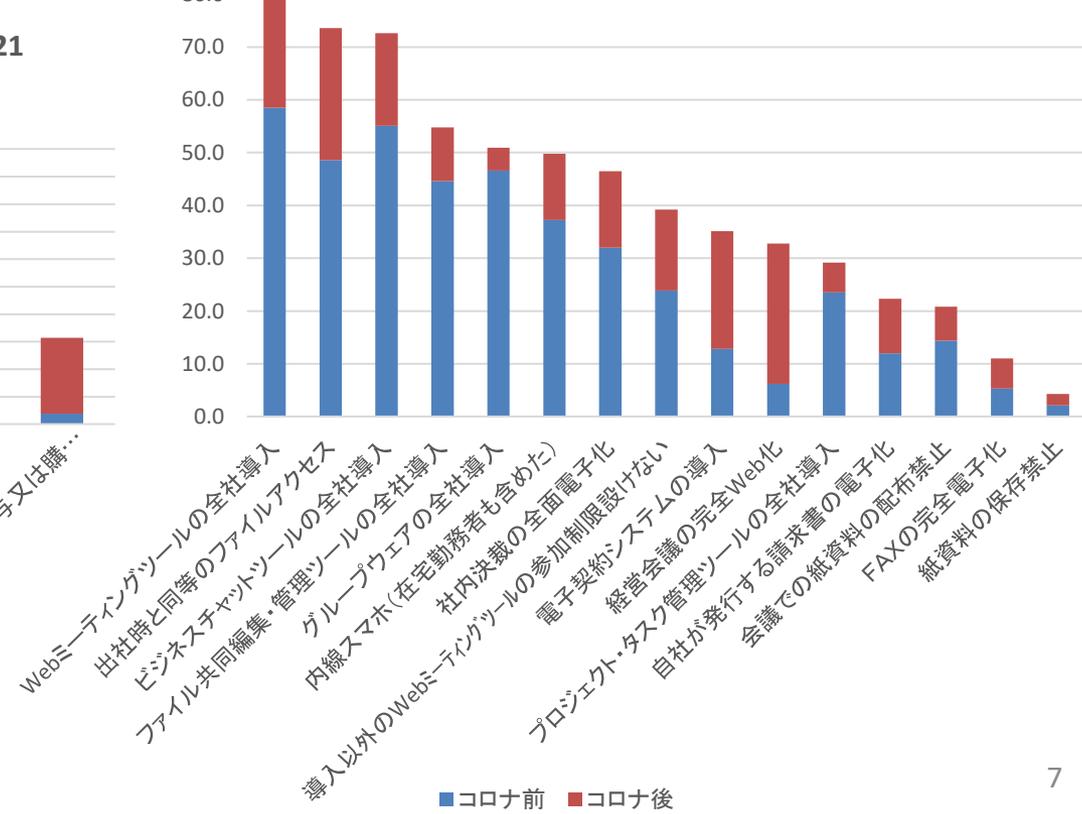
# 在宅勤務のための環境整備②

- 自宅以外の利用への従業員への補助はコロナ前にも少し進んでいた一方、従業員向けのテレワーク環境ハード整備は、コロナ後、モニター、ウェブカメラ、通信機器の購入、通信費などへの補助が進んだ。
- 企業側の在宅勤務関連テクノロジー・ツールの活用については、Webミーティング、ビジネスチャットツール、ファイル編集・管理ツールは7割を超える導入が進んだが、請求書の電子化、会議での紙資料配布禁止、FAXの完全電子化、紙資料の保存禁止といった完全ペーパーレス化に向けたデジタル化の徹底に遅れがみられる。

従業員のテレワーク環境のハード整備(%、2021年)



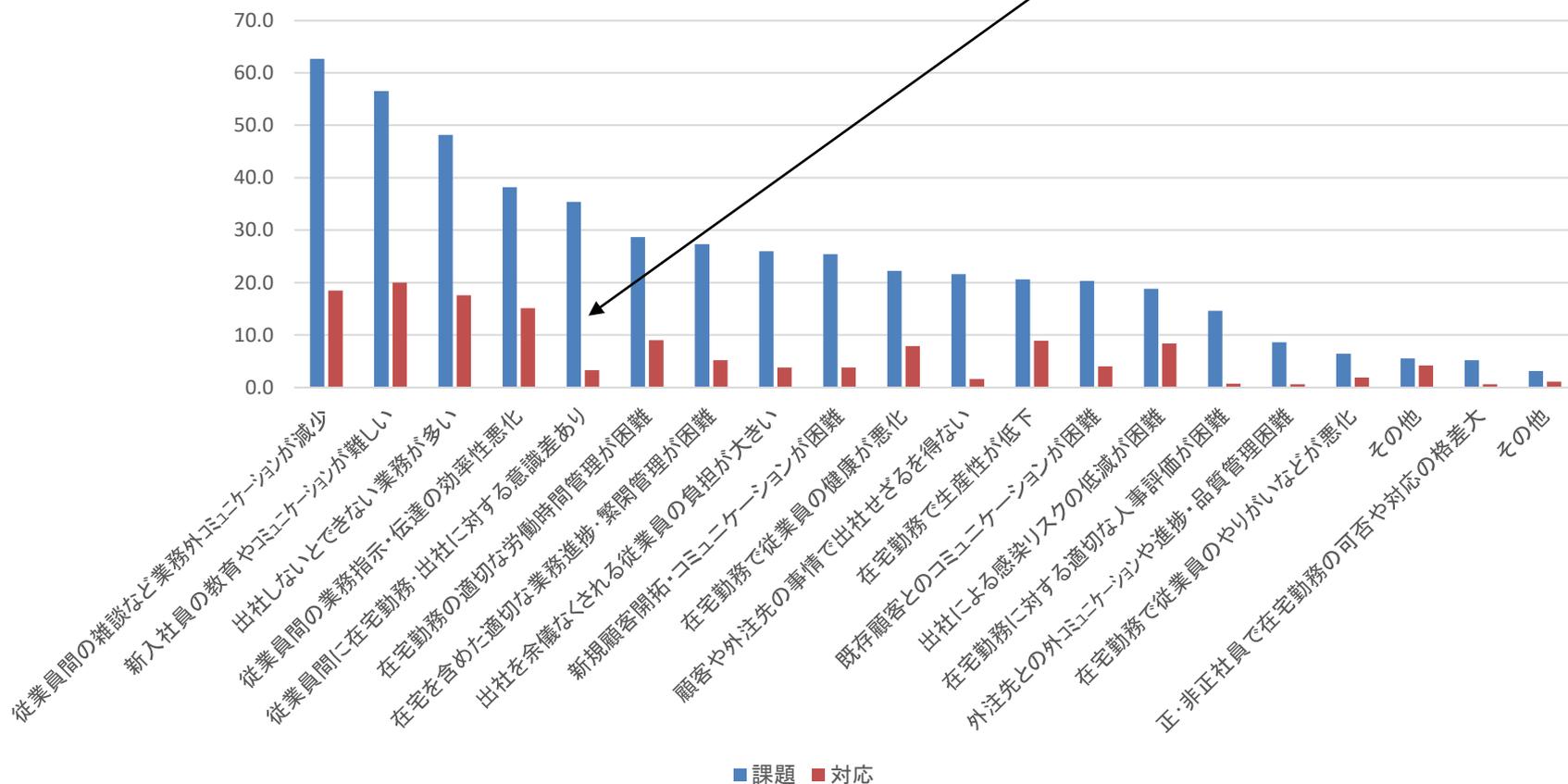
在宅勤務円滑化のためのテクノロジー・ツールの活用(%、2021年)



# 新型コロナ対応の課題と対応実施

- コミュニケーション、情報伝達における課題が上位を占める。
- 在宅勤務での生産性低下の課題を感じるのは2割程度に止まる。
- 従業員間の在宅勤務・出社の意識差は課題として挙げられるもほとんど対応ができていない。

新型コロナ対応に関連し課題が起きた企業・対応策を取った企業の割合(%、2021年)

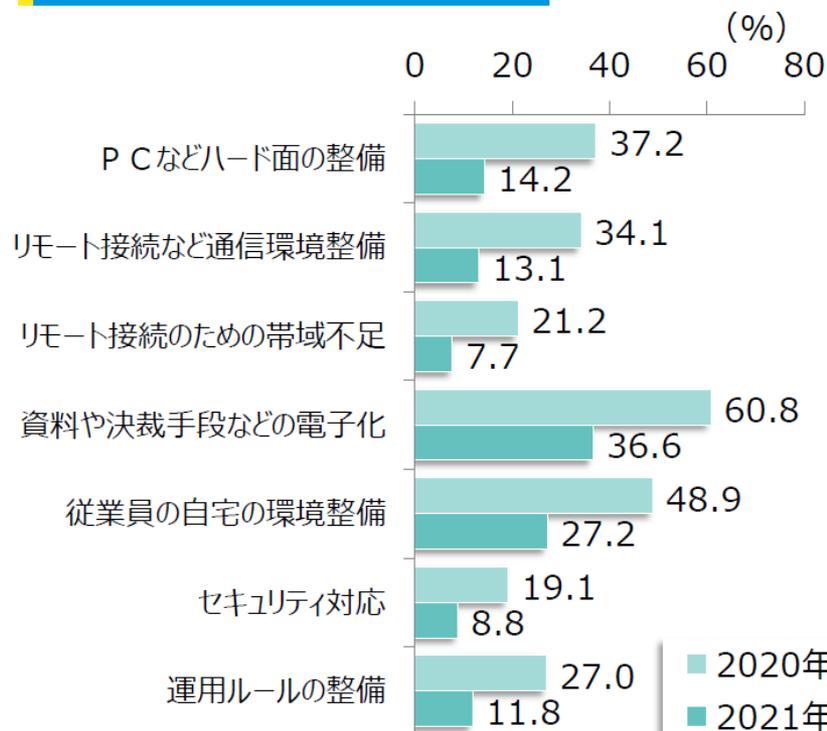


# 在宅勤務の難点

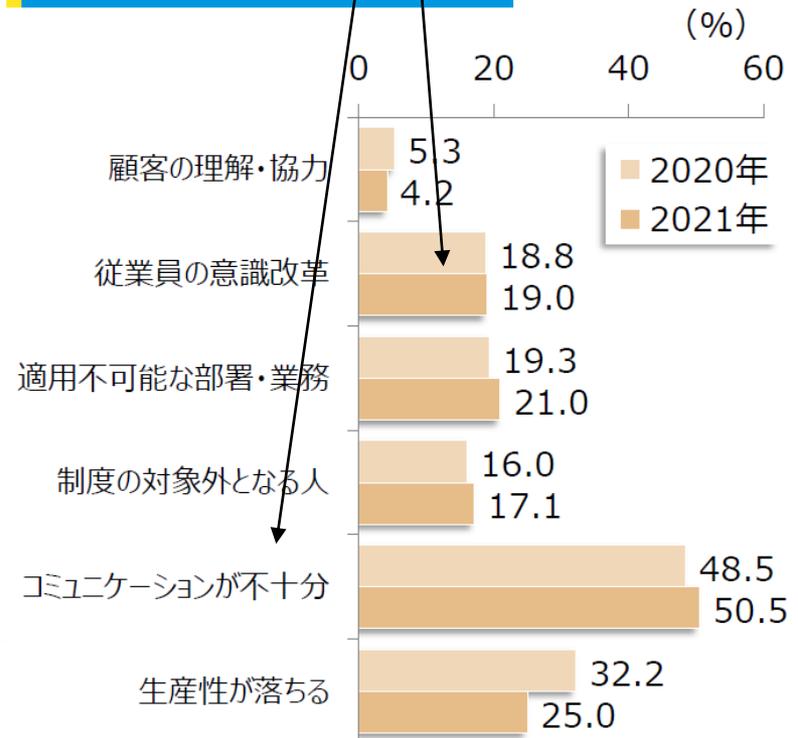
特に、コミュニケーション意識改革関連

- 環境面のハードルは2020→2021でかなり解消されている
- 一方、ソフト面の課題は1年経ってもあまり解消されていない

在宅勤務の難点（環境面）



在宅勤務の難点（意識面など）

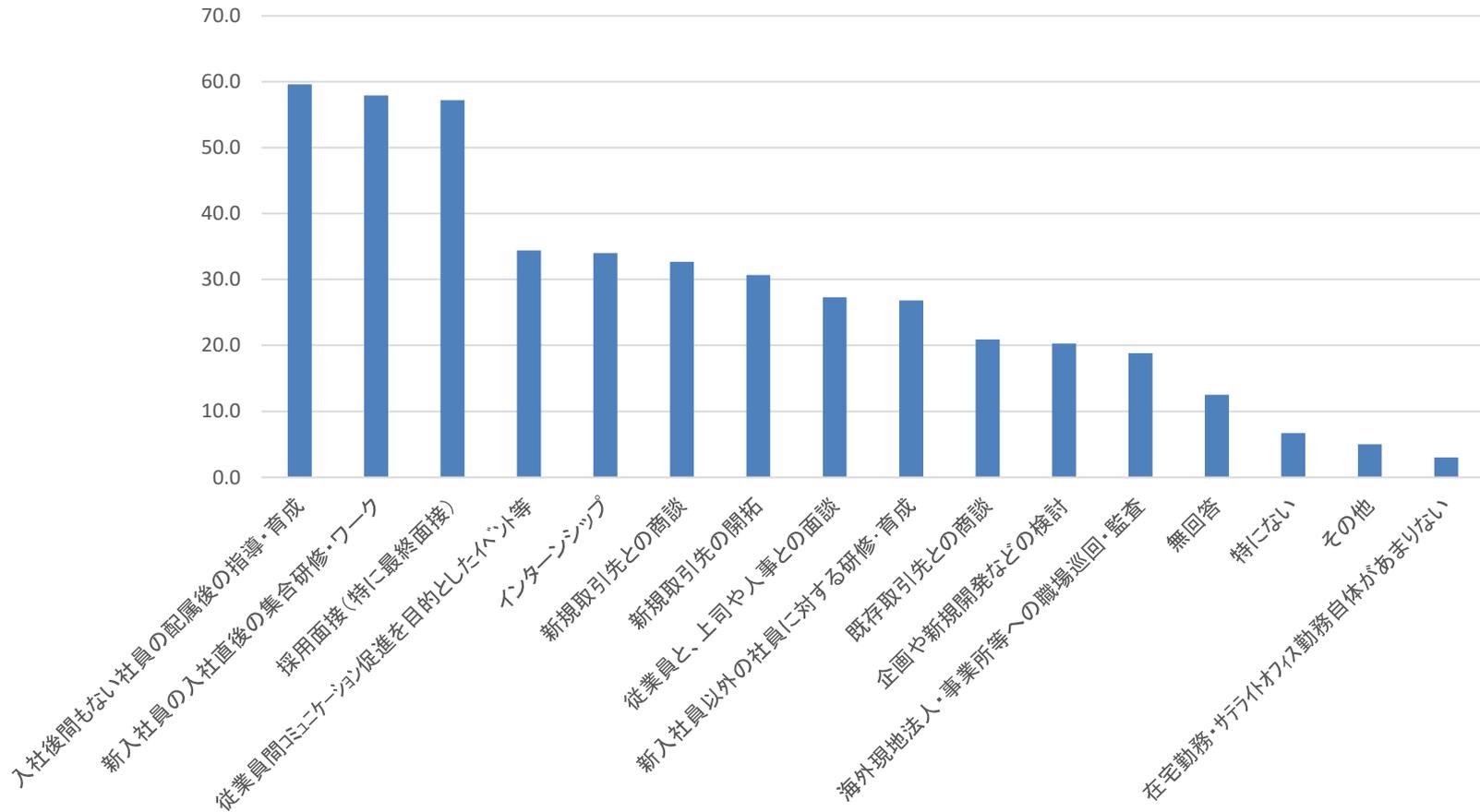


出所：日経「スマートワーク経営」調査結果(日経リサーチ コンテンツ事業本部編集企画部、2021年12月21日)

# 出社や対面などリアルで実施したいこと

- 新人の採用・研修、新規取引先との関係など新たな構築すべき人的関係関連において、出社・対面での希望が多い。

可能な限り出社や対面などリアルで実施したいと考えていること(2021年、%)



# 在宅勤務比率(2021年)の決定要因

- コロナ後については、モバイルPCの配布割合が正の相関
- コロナ前の要因との相関が高い(コロナ前の在宅勤務比率、SW人材スコア、有給取得率など)

被説明変数：2021年在宅勤務率（産業ダミーあり）

OLS										
従業員数（正社員数）の対数値	-0.03916**	-0.05600***	-0.02036	-0.0217	-0.01855	-0.02702*	-0.02144	-0.02099	-0.02295	-0.02405
	[0.01541]	[0.01604]	[0.01473]	[0.01432]	[0.01432]	[0.01553]	[0.01476]	[0.01433]	[0.01458]	[0.01803]
モバイルPC配布割合	0.39614***	0.43229***	0.45643***	0.46161***	0.45524***	0.43421***	0.46324***	0.46355***	0.44725***	0.43652***
	[0.06055]	[0.05052]	[0.05242]	[0.05154]	[0.05185]	[0.05388]	[0.05208]	[0.05164]	[0.05236]	[0.05985]
在宅勤務関連費用補助種類数	0.00506	-0.00734	-0.00025	-0.00319	0.00004	-0.00313	-0.00173	-0.00326	-0.00152	0.00637
	[0.01396]	[0.01298]	[0.01342]	[0.01330]	[0.01333]	[0.01354]	[0.01342]	[0.01333]	[0.01334]	[0.01466]
在宅勤務関連テクノロジー導入	-0.00073	-0.00585	-0.00002	-0.00009	-0.00132	-0.00168	-0.00007	0.00023	0.0013	-0.00064
	[0.00649]	[0.00596]	[0.00610]	[0.00596]	[0.00608]	[0.00618]	[0.00606]	[0.00597]	[0.00600]	[0.00679]
在宅勤務関連プロセス整備実施数	0.0039	0.01507	0.0164	0.01173	0.0163	0.02267	0.01787	0.01914	0.01379	0.01796
	[0.01531]	[0.01350]	[0.01405]	[0.01404]	[0.01394]	[0.01471]	[0.01401]	[0.01392]	[0.01407]	[0.01529]
在宅勤務運用難点数	0.00135	-0.00209	-0.00366	-0.00277	-0.00479	-0.00289	-0.00348	-0.00318	-0.00391	-0.00281
	[0.00808]	[0.00703]	[0.00729]	[0.00723]	[0.00726]	[0.00746]	[0.00729]	[0.00723]	[0.00725]	[0.00819]
在宅勤務比率2019年	0.34901***									
【2019年調査】	[0.08284]									
SW人材スコア		0.00696***								
【2019年調査】		[0.00149]								
在宅勤務を理由に関係なしに利用できるか			0.02139							
【2019年調査】			[0.03238]							
フレックスタイム制度の有無				0.09154**						
【2019年調査】				[0.03729]						
副業・兼業を認めているか					0.05581*					
【2019年調査】					[0.03017]					
平均休暇取得日数						0.00683				
【2019年調査】						[0.00532]				
休暇取得奨励施策の個数							0.01453			
【2019年調査】							[0.01537]			
有休5日以上取得率								0.06741**		
【2019年調査】								[0.03002]		
従業員調査の実施（4または5、1年1回以上）									0.05520*	
【2019年調査】									[0.03166]	
在宅勤務に関する認識ギャップ										-0.00818
【2019年調査】										[0.04419]
Constant	0.55410***	0.39687***	0.44060***	0.38777***	0.43672***	0.43954***	0.43379***	0.42205***	0.44984***	0.47659***
	[0.14321]	[0.12558]	[0.13068]	[0.13007]	[0.12941]	[0.13629]	[0.12998]	[0.12910]	[0.12987]	[0.16163]
N	254	303	303	303	303	288	303	303	303	254

\* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

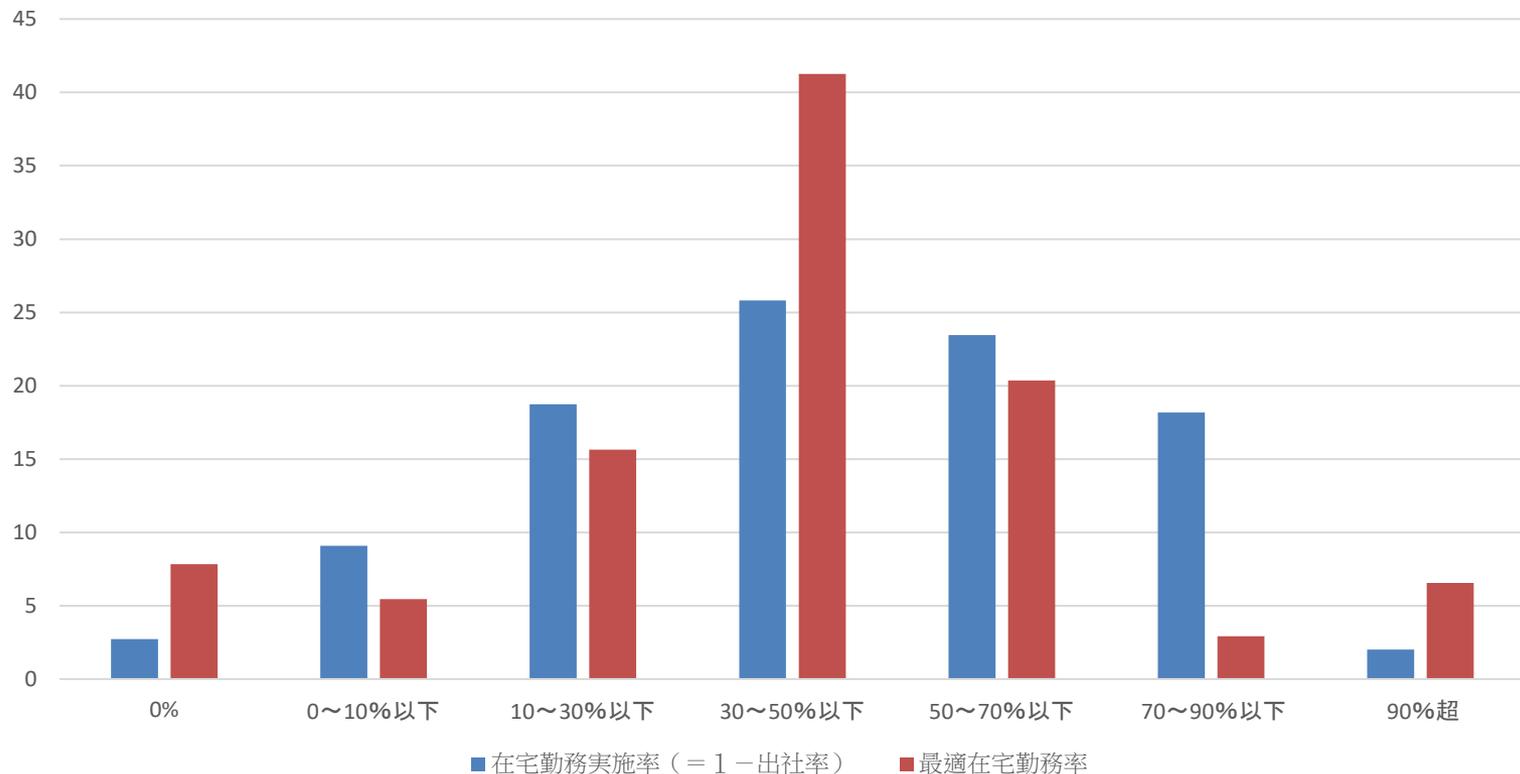
被説明変数：2021年在宅勤務率（産業ダミーあり）

OLS	
従業員数（正社員数）の対数値	-0.07517***
	[0.01943]
モバイルPC配布割合	0.39906***
	[0.06435]
在宅勤務関連費用補助種類数	-0.00612
	[0.01416]
在宅勤務関連テクノロジー導入	-0.00827
	[0.00700]
在宅勤務関連プロセス整備実施数	0.00523
	[0.01573]
在宅勤務運用難点数	0.0079
	[0.00851]
在宅勤務比率2019年	0.25663***
【2019年調査】	[0.08838]
SW人材スコア	0.00574***
【2019年調査】	[0.00208]
フレックスタイム制度の有無	0.01832
【2019年調査】	[0.04432]
副業・兼業を認めているか	-0.02205
【2019年調査】	[0.03473]
有休5日以上取得率	0.08580**
【2019年調査】	[0.03452]
従業員調査の実施（4または5、1	0.00943
【2019年調査】	[0.03641]
Constant	0.52922***
	[0.16416]
N	227

# 在宅勤務実施比率(=1-出勤率、実績)と最適在宅勤務実施比率 (正社員オフィスワーカー対象)

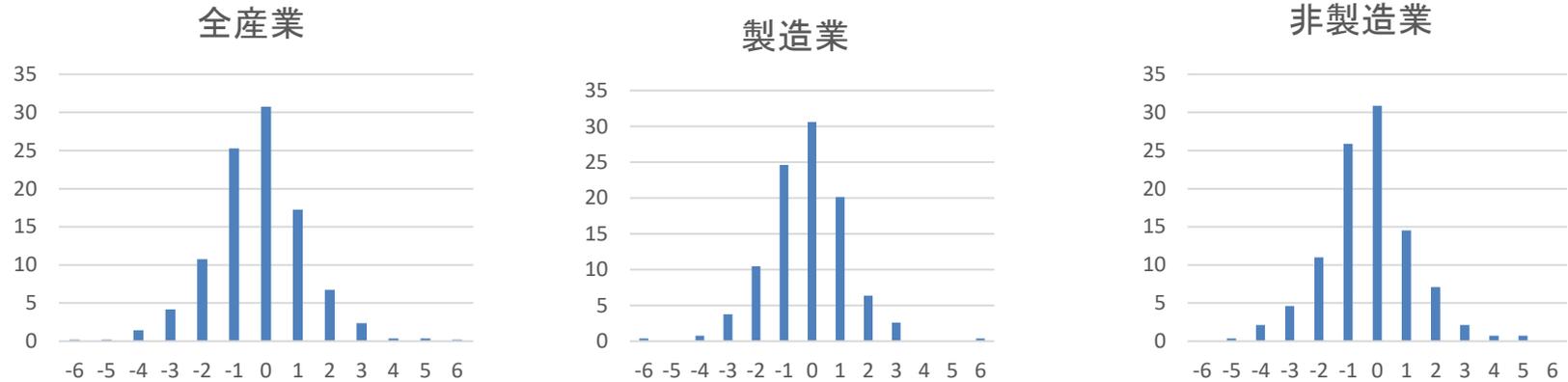
- 最適在宅勤務実施比率は週2日(2日/5日=40%)が最も割合が高く、実績の散らばりは相対的に大きい。

在宅勤務実施率と最適在宅勤務率(縦軸単位:割合%)

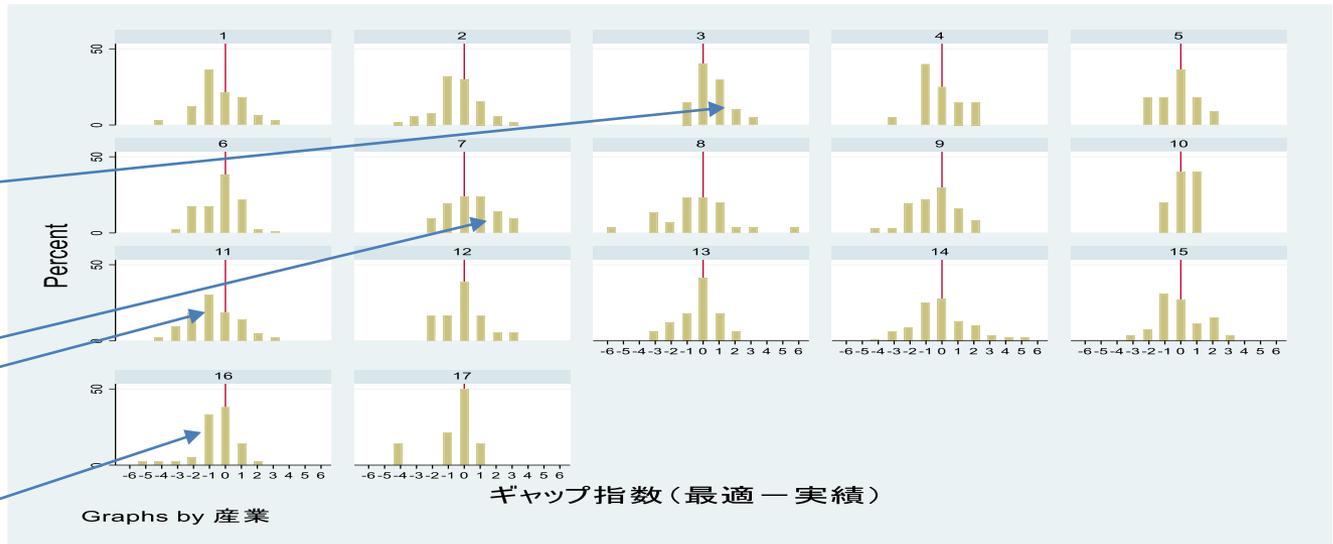


# 在宅勤務ギャップ指数=最適在宅勤務実施比率-在宅勤務実施比率(実績)の分布 (縦軸:企業の割合%、産業別、正社員オフィスワーカー対象)

全産業では、比率のバンドでみて最適が実績を下回る企業の割合(42.0%)が上回る企業の割合(27.3%)よりも大きい  
最適が実績を上回る企業の割合が比較的大きい産業⇒非鉄・鉄鋼、自動車・輸送用機器  
最適が実績を下回る企業の割合が比較的大きい産業⇒商社、金融



1. 食品
2. 化学・石油
3. 非鉄・鉄鋼
4. 医薬品
5. その他素材(繊維、紙パ、窯業など)
6. 電機・精密・機械
7. 自動車・輸送用機器
8. その他製造業
9. 建設業
10. 電力・ガス
11. 商社
12. 運輸
13. 倉庫・不動産
14. 通信・サービス
15. 小売り・外食
16. 金融
17. その他非製造業



注:0%=0、0~10%以下=1、10~30%以下=2、30~50%以下=3、50~70%以下=4、70~90%=5、90%超=6、各バンドに数値を付けて、最適比率の属するバンドの数値と実績比率の属するバンドの数値の差をとっている。

# 最適在宅勤務実施比率の決定要因

- 在宅勤務比率(2021年、人数ベース)と同様、モバイルPCの配布割合、コロナ前の在宅勤務比率、SW人材スコアが正の相関
- 加えて、コロナ後の在宅勤務テクノロジー関連の環境整備、コロナ前のフレックスタイム制度が正の相関

被説明変数：最適在宅勤務比率（1～7の選択肢、数字が大きくなるほど最適在宅勤務率は高い）（産業ダミーあり）

Ologit						
在宅勤務比率（2021年）	-0.92196 [0.60229]	-0.97924 [0.60281]	0.41661 [0.51536]	0.31071 [0.51491]	0.42306 [0.51591]	0.38242 [0.51799]
従業員数（正社員数）の対数値	0.39471** [0.17757]	0.39050** [0.17583]	0.33569** [0.15508]	0.30520** [0.15569]	0.31810** [0.15581]	0.33888** [0.15573]
モバイルPC配布割合	1.89566*** [0.60497]	2.10913*** [0.55915]				
在宅勤務関連費用補助種類数	0.11871 [0.12746]		0.10648 [0.11587]			
在宅勤務関連テクノロジー導入数	0.08422 [0.05997]			0.12334*** [0.04756]		
在宅勤務関連プロセス整備実施数	-0.09506 [0.13521]				0.08623 [0.11471]	
在宅勤務運用難点数	0.0113 [0.07324]					-0.06354 [0.06415]
在宅勤務比率2019年	2.48466*** [0.94562]	2.36941*** [0.90818]	2.00608** [0.85376]	1.76951** [0.84455]	1.81358** [0.87337]	1.89690** [0.84961]
【2019年調査】						
SW人材スコア	-0.05887*** [0.01925]	-0.05102*** [0.01847]	-0.03506** [0.01689]	-0.04083** [0.01716]	-0.03283** [0.01674]	-0.03450** [0.01679]
【2019年調査】						
フレックスタイム制度の有無	0.91266** [0.39910]	0.97605** [0.39083]	0.79795** [0.35436]	0.73765** [0.35426]	0.79296** [0.35719]	0.84458** [0.35348]
【2019年調査】						
副業・兼業を認めているか	-0.28596 [0.29837]	-0.27067 [0.29550]	-0.28341 [0.27352]	-0.31208 [0.27354]	-0.29771 [0.27374]	-0.26422 [0.27485]
【2019年調査】						
有休5日以上取得率	0.15936 [0.30106]	0.17262 [0.29796]	-0.10351 [0.27514]	-0.07763 [0.27641]	-0.0723 [0.27532]	-0.10321 [0.27564]
【2019年調査】						
従業員調査の実施（4または5、1年1回以上）	-0.41404 [0.30747]	-0.41904 [0.30557]	-0.19564 [0.27177]	-0.17026 [0.27132]	-0.17551 [0.27088]	-0.16664 [0.27120]
【2019年調査】						
N	208	208	239	239	239	239

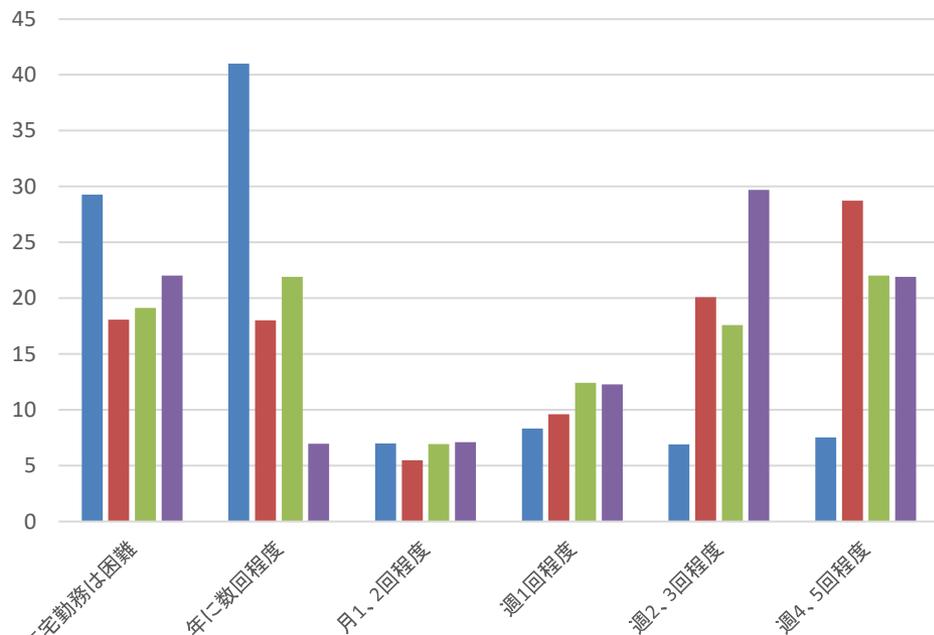
\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

# 日経リサーチ「上場企業のホワイトカラービジネスパーソン1万人調査」 2021を使った分析

# 従業員ベースでみた在宅勤務利用率

(日経リサーチ「上場企業のホワイトカラービジネスパーソン1万人調査」2021)

在宅勤務利用率(縦軸:割合%)



- コロナ前は年に数回程度が最も多い(4割程度)
- コロナ収束後は、週2・3回程度が最も多い(3割程度)
- 週4・5回程度の利用者はコロナ以降も2割超を維持
- 一方、コロナ以降も在宅勤務は困難と感じる層も2割前後維持



- 在宅勤務への対応に二極化

■コロナ前2019年 ■コロナ流行中2020年 ■現在2021年 ■コロナ収束後

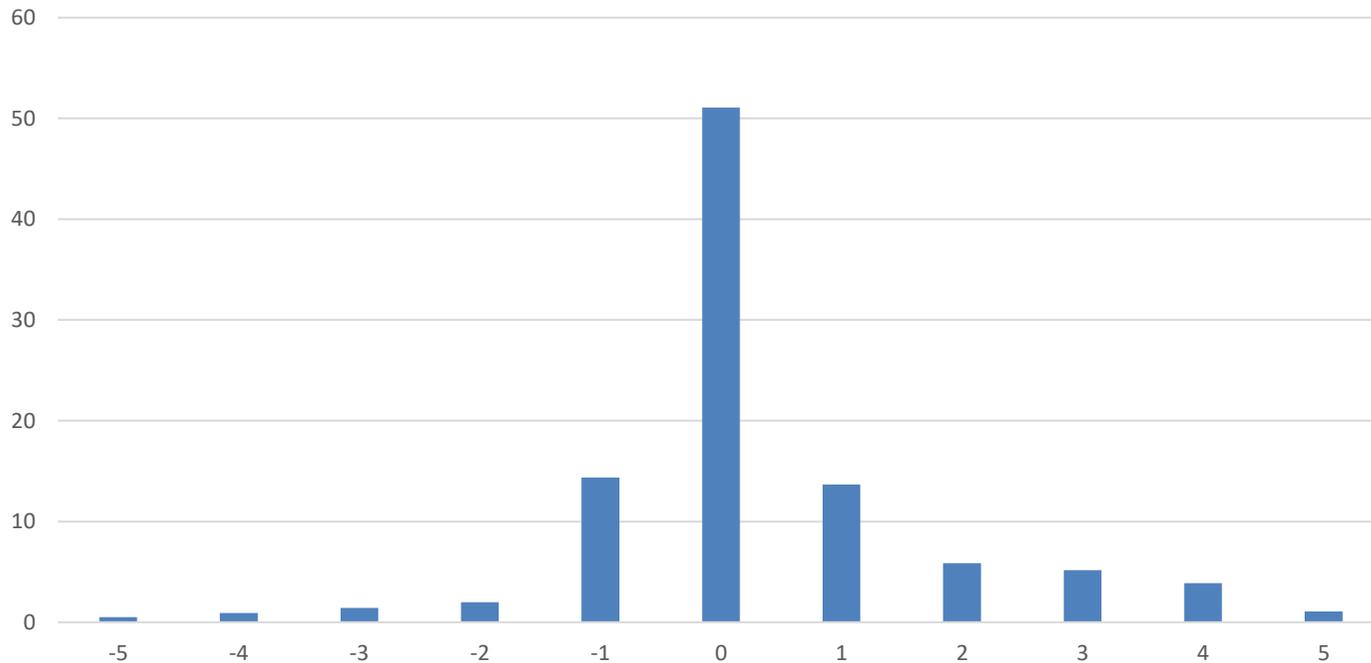
制度はあるが対象ではない、仕事の内容として在宅勤務は困難

制度はあるが使っていない、年に数回程度

# コロナ収束後に向けた在宅勤務利用率の変化の分布

- 半数程度(51.1%)が現在の在宅勤務利用率を維持する見込み
- 分布はほぼバランスがとれているが在宅勤務利用率を引き上げたいと思う人(29.7%)が引き下げたいと思う人(19.2%)を上回る。

在宅利用率(コロナ収束後ー現在(2021年)) 縦軸:割合%



注:

以下のように在宅勤務利用頻度を数値化し、コロナ収束後の数値と現在(2021年)の数値の差の分布をみた。

0=制度はあるが対象ではない、仕事の内容として在宅勤務は困難

1=制度はあるが使っていない(在宅勤務は可能だができるだけ利用したくない)、年に数回程度

2=月1、2回程度

3=週1回程度

4=週2、3回程度

5=週4、5回程度

# 日経リサーチ「上場企業のホワイトカラービジネスパーソン1万人調査」から作成した指標の解説

- テクノロジー導入個数
  - AI、クラウドでのファイル共有、テレビ会議、シンクライアント・リモートデスクトップなど18項目の内、導入されている個数
- 職場のコミュニケーション有効性に関する総合指標
  - 職場のコミュニケーション有効性に関する総合指標を以下の6項目の設問回答から作成
    - 職場のコミュニケーションは良好だ
    - 上司は自分の役割や自分への期待を明確に伝えてくれる
    - 仕事に関する自分の悩みを職場の上司に相談できる
    - 上司は常に公正で客観的な評価をおこなっている
    - 上司の業務成果のフィードバックは的確で、納得感がある
    - 上司は自分の業務に関する理解がある
- 業務・責任の明確化に関する総合指標
  - 業務・責任の明確化に関する総合指標を以下の4項目の設問回答から作成
    - 自分の仕事は、一連の業務プロセスが明確である
    - 定型業務のマニュアル化・標準化を進めており、自分以外の人に任せることができる
    - 仕事に対する担当者の権限や責任が明確である
    - 自分に業務推進の権限が十分に委譲されている

# 日経リサーチ「上場企業のホワイトカラービジネスパーソン1万人調査」から作成した指標の解説

- 在宅勤務利用度ギャップ
  - コロナ後の将来の在宅勤務利用度の希望からコロナ中(2020年)の在宅勤務利用度を引いた差分
- 自己変革的な職場雰囲気総合指標
  - 自己変革的な職場雰囲気(イノベーション・成長志向、自立・自律志向)を示す総合指標を以下の設問回答から作成
    - 職場では気軽に意見や考えを言い合うことができる
    - 職場では新しいアイデアをすぐ実践してみる雰囲気がある
    - 職場では多様な考え方を認める雰囲気がある
    - 職場では、時間の使い方に対して自主的な判断が許されている
    - 職場では常に現状から脱却し、変革をしようとしている
    - 職場では個人が自身の役割を理解し、自律して業務を行っている
    - 上司は自分の成長に対して責任を持っていると思う
    - 職場では業務改善・改革に対するアイデアを出すことが奨励されている
    - 自分は仕事を通じて成長できていると感じる

# 在宅勤務利用率(従業員ベース)の決定要因

- チームワークを要する仕事よりも、新規開拓・付加価値向上、クリエイティブな仕事といった創造的な仕事で在宅勤務利用は高い。
- テクノロジーの導入、業務・責任の明確化、自己変革的な職場雰囲気も在宅勤務利用と正の相関

OLS		在宅勤務利用率(コロナ前) 在宅勤務利用率(コロナ中)	
女性ダミー	-0.08806**	0.22622***	
	[0.04299]	[0.05672]	
年齢	-0.00723***	0.00750***	
	[0.00159]	[0.00210]	
年収	0.03603***	0.07441***	
	[0.00557]	[0.00735]	
学歴	0.02409**	0.13165***	
	[0.00943]	[0.01244]	
担当する業務について：チームで行う仕事が多い(数字が大きいほどそう思う)	-0.03352**	-0.09442***	
	[0.01517]	[0.02002]	
担当する業務について：業務の維持やコスト削減を目指すよりも、新規開拓や付加価値向上を目標とした仕事が多い(数字が大きいほどそう思う)	0.05085***	0.03558	
	[0.01785]	[0.02355]	
担当する業務について：定型化されたルーチンワークよりも、都度創意工夫を必要とするクリエイティブな仕事が多い(数字が大きいほどそう思う)	0.04303**	0.09084***	
	[0.01828]	[0.02412]	
担当する業務について：社内のメンバーだけで完結する仕事よりも、社外の人と協力して行う仕事が多い(数字が大きいほどそう思う)	0.10399***	0.11339***	
	[0.01541]	[0.02034]	
テクノロジー導入回数	-0.01169***	0.11846***	
	[0.00406]	[0.00536]	
職場のコミュニケーション有効性 総合指標	0.00216	0.00181	
	[0.01091]	[0.01439]	
業務・責任の明確化 総合指標	0.02679**	-0.03750**	
	[0.01277]	[0.01685]	
ワークエンゲージメント総合指標	0.00543	-0.00801	
	[0.00395]	[0.00521]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標	-0.00494	0.04453***	
	[0.00879]	[0.01160]	
定数項	0.12319	-0.11489	
	[0.12665]	[0.16710]	
職種ダミー、役職ダミー	あり	あり	
サンプルサイズ	10000	10000	

# 残業時間（従業員ベース）の決定要因

- コロナ前では在宅勤務利用は残業時間と有意な関係はなし
- コロナ後はむしろ負で有意な関係⇒在宅勤務利用で残業時間減少の可能性も

OLS	残業時間（コロナ前）	残業時間（コロナ中）
在宅勤務（コロナ前）	0.00146 [0.17916]	
在宅勤務（コロナ中）		-0.26201* [0.13489]
女性ダミー	-5.18748*** [0.76931]	-5.16717*** [0.76468]
年齢	-0.22275*** [0.02851]	-0.26478*** [0.02831]
年収	1.14522*** [0.09994]	1.23175*** [0.09958]
学歴	-0.17181 [0.16877]	-0.04992 [0.16854]
担当する業務について：チームで行う仕事が多い（数字が大きいほどそう思う）	0.11402 [0.27148]	0.13616 [0.26992]
担当する業務について：業務の維持やコスト削減を目指すよりも、新規開拓や付加価値向上を目標とした仕事が多い（数字が大きいほどそう思う）	-0.77036** [0.31950]	-0.35511 [0.31730]
担当する業務について：定型化されたルーチンワークよりも、都度創意工夫を必要とするクリエイティブな仕事が多い（数字が大きいほどそう思う）	0.64472** [0.32722]	0.40164 [0.32520]
担当する業務について：社内のメンバーだけで完結する仕事よりも、社外の人と協力して行う仕事が多い（数字が大きいほどそう思う）	0.45775* [0.27641]	0.57649** [0.27439]
テクノロジー導入回数	0.29061*** [0.07275]	0.12864* [0.07399]
職場のコミュニケーション有効性 総合指標	-0.48139** [0.19514]	-0.32233* [0.19385]
業務・責任の明確化 総合指標	-0.27687 [0.22851]	-0.39143* [0.22700]
ワークエンゲージメント総合指標	-0.01663 [0.07061]	0.09118 [0.07014]
自己変革的な職場雰囲気総合指標	0.00912 [0.15726]	-0.13465 [0.15634]
定数項	27.76702*** [2.26600]	26.76533*** [2.25099]
職種ダミー、役職ダミー	あり	あり
サンプルサイズ	10000	10000

# 従業員のウェルビーイングの決定要因に関する分析

- ワークエンゲイジメント(活力、熱意、没頭)、仕事のやりがい、企業定着志向、肉体的健康、精神的健康といったウェルビーイング指標の決定要因を考察
- 在宅勤務利用度
  - コロナ前(2019年)はワークエンゲイジメント、仕事のやりがい、精神的な健康と正の相関
  - コロナ中(2020年)は仕事のやりがい、企業定着志向、肉体的健康、精神的健康と正の相関
- 各種働き方改革の取り組み(ダイバーシティ、多様で柔軟な働き方、人材への投資、ワークライフバランス、働きがい・モチベーション向上、人材確保・定着)
  - 多様で柔軟な働き方、ワークライフバランス、働きがい・モチベーション向上、人材確保・定着については概ねいずれのウェルビーイング指標とも正の相関
  - 人材への投資については、仕事のやりがい、企業定着志向と正の相関
  - ダイバーシティについては、ワークエンゲイジメントとは正の相関があるが、他のウェルビーイング指標とは有意でない、または、負の相関の場合も。
- テクノロジーの導入個数や勤務先の経営ビジョンや経営戦略への共感、自己変革的な職場雰囲気は、いずれのウェルビーイング指標とも正の相関
- 在宅勤務利用度のギャップ(コロナ後ーコロナ中(2020年)の利用率)は、ワークエンゲイジメント、肉体的健康には負の相関(ギャップが小さいほどウェルビーイングが高まる)。一方、精神的な健康には正の相関
- 多様で柔軟な働き方、ワークライフバランス、働きがい・モチベーション向上、人材確保・定着といった働き方改革、各種テクノロジーの導入・活用、勤務先の経営ビジョンや経営戦略への共感、自己変革的な職場雰囲気に加え、在宅勤務の利用は従業員のウェルビーイングを向上させる可能性

# ワークエンゲイジメントの決定要因

	ワークエン ゲージメント 総合指標	ワークエン ゲージメント 総合指標	ワークエン ゲージメント 総合指標	ワークエン ゲージメント 総合指標
在宅勤務コロナ前	0.09316*** [0.02733]	0.04457* [0.02534]	0.09083*** [0.02748]	0.06160** [0.02543]
在宅勤務コロナ流行中				
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	0.15927** [0.08089]	0.14751** [0.07468]	0.23324*** [0.08096]	0.18267** [0.07498]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.21928** [0.08840]	0.13821* [0.08163]	0.29476*** [0.08844]	0.02147 [0.08217]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.03257 [0.08992]	0.00163 [0.08325]	0.07371 [0.09025]	-0.05941 [0.08365]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.28435*** [0.09320]	0.11068 [0.08638]	0.33337*** [0.09347]	0.07634 [0.08681]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.68209*** [0.09735]	0.37668*** [0.09049]	0.68263*** [0.09779]	0.35421*** [0.09093]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.64253*** [0.09619]	0.36662*** [0.08938]	0.66501*** [0.09660]	0.33229*** [0.08985]
テクノロジー導入回数	0.10834*** [0.01112]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		1.63265*** [0.03897]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			-0.06906** [0.03048]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標				0.50997*** [0.01253]
Constant	7.34117*** [0.29440]	4.12191*** [0.28404]	7.49044*** [0.29537]	8.08489*** [0.27377]
所属ダミー、職種ダミー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

	ワークエン ゲージメント 総合指標	ワークエン ゲージメント 総合指標	ワークエン ゲージメント 総合指標	ワークエン ゲージメント 総合指標
在宅勤務コロナ流行中	-0.00237 [0.02090]	-0.02482 [0.01899]	0.02606 [0.02220]	-0.02194 [0.01907]
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	0.16346* [0.08093]	0.15077* [0.07469]	0.23362*** [0.08104]	0.18657* [0.07500]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.20974* [0.08848]	0.13907 [0.08171]	0.27934** [0.08856]	0.01927 [0.08225]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.04133 [0.08994]	0.00657 [0.08323]	0.07979 [0.09028]	-0.05324 [0.08364]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.28645** [0.09333]	0.1164 [0.08648]	0.32850*** [0.09367]	0.08158 [0.08693]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.69494*** [0.09735]	0.38367*** [0.09045]	0.69309*** [0.09778]	0.36333*** [0.09090]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.63824*** [0.09625]	0.36226*** [0.08938]	0.66196*** [0.09664]	0.32728*** [0.08987]
テクノロジー導入回数	0.10788*** [0.01137]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		1.63953*** [0.03907]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			-0.04984 [0.03292]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標				0.51188*** [0.01257]
Constant	7.42905*** [0.29492]	4.18583*** [0.28432]	7.53741*** [0.29602]	8.17612*** [0.27456]
所属ダミー、職種ダミー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

# 仕事のやりがいの決定要因

	やりがい	やりがい	やりがい	やりがい
在宅勤務コロナ前	0.02329*** [0.00679]	0.00743 [0.00588]	0.02194*** [0.00684]	0.01325** [0.00597]
在宅勤務コロナ流行中				
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	-0.02198 [0.02009]	-0.0273 [0.01733]	-0.00028 [0.02016]	-0.01537 [0.01762]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.0335 [0.02195]	0.00514 [0.01894]	0.05803*** [0.02202]	-0.03095 [0.01930]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.04837** [0.02233]	0.03740* [0.01932]	0.06032*** [0.02247]	0.0184 [0.01965]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.05726** [0.02314]	-0.00086 [0.02005]	0.07249*** [0.02327]	-0.01004 [0.02040]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.25571*** [0.02417]	0.15528*** [0.02100]	0.25640*** [0.02435]	0.15059*** [0.02136]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.17712*** [0.02389]	0.08597*** [0.02074]	0.18403*** [0.02405]	0.07740*** [0.02111]
テクノロジー導入回数	0.03332*** [0.00276]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		0.53658*** [0.00904]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			-0.00559 [0.00759]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標				0.16344*** [0.00294]
Constant	2.26679*** [0.07310]	1.20510*** [0.06592]	2.31810*** [0.07354]	2.50290*** [0.06432]
所属ダミー、職種ダミー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

	やりがい	やりがい	やりがい	やりがい
在宅勤務コロナ流行中	0.00723 [0.00519]	-0.00128 [0.00441]	0.02152*** [0.00552]	0.00015 [0.00448]
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	-0.02094 [0.02009]	-0.02695 [0.01733]	-0.0019 [0.02016]	-0.01487 [0.01762]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.02971 [0.02197]	0.00457 [0.01896]	0.05104** [0.02203]	-0.03257* [0.01932]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.05049** [0.02233]	0.03810** [0.01931]	0.06064*** [0.02246]	0.01956 [0.01965]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.05630** [0.02317]	-0.00054 [0.02007]	0.06769*** [0.02331]	-0.00997 [0.02042]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.25823*** [0.02417]	0.15627*** [0.02099]	0.25777*** [0.02433]	0.15227*** [0.02136]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.17657*** [0.02390]	0.08545*** [0.02074]	0.18395*** [0.02405]	0.07670*** [0.02111]
テクノロジー導入回数	0.03232*** [0.00282]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		0.53726*** [0.00907]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			0.00762 [0.00819]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標				0.16360*** [0.00295]
Constant	2.27802*** [0.07322]	1.21232*** [0.06598]	2.30852*** [0.07365]	2.51471*** [0.06451]
所属ダミー、職種ダミー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

# 企業定着志向の決定要因

	企業定着	企業定着	企業定着	企業定着
在宅勤務コロナ前	0.00696	-0.00737	0.00585	-0.00196
	[0.00679]	[0.00606]	[0.00684]	[0.00616]
在宅勤務コロナ流行中				
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	-0.03252	-0.03785**	-0.01324	-0.0268
	[0.02011]	[0.01786]	[0.02015]	[0.01817]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.02992	0.00365	0.05137**	-0.02757
	[0.02198]	[0.01952]	[0.02201]	[0.01991]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.02747	0.01726	0.03811*	0.00074
	[0.02235]	[0.01991]	[0.02246]	[0.02027]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.12634***	0.07334***	0.13974***	0.06638***
	[0.02317]	[0.02066]	[0.02326]	[0.02103]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.20315***	0.11218***	0.20369***	0.10968***
	[0.02420]	[0.02164]	[0.02434]	[0.02203]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.20842***	0.12570***	0.21451***	0.11970***
	[0.02391]	[0.02138]	[0.02404]	[0.02177]
テクノロジー導入回数	0.02939***			
	[0.00276]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		0.48593***		
		[0.00932]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			-0.00711	
			[0.00759]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標			0.14533***	
			[0.00304]	
Constant	2.17350***	1.21076***	2.21800***	2.38306***
	[0.07319]	[0.06794]	[0.07351]	[0.06633]
所属ダメー、職種ダメー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

	企業定着	企業定着	企業定着	企業定着
在宅勤務コロナ流行中	0.00775	-0.00023	0.01971***	0.00138
	[0.00519]	[0.00454]	[0.00552]	[0.00462]
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	-0.03222	-0.03810**	-0.01524	-0.02697
	[0.02011]	[0.01786]	[0.02015]	[0.01817]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.02779	0.00458	0.04652**	-0.02766
	[0.02198]	[0.01954]	[0.02202]	[0.01992]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.02806	0.01662	0.03714*	0.00052
	[0.02234]	[0.01991]	[0.02244]	[0.02026]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.12498***	0.07335***	0.13514***	0.06606***
	[0.02319]	[0.02069]	[0.02329]	[0.02106]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.20340***	0.11128***	0.20299***	0.10935***
	[0.02419]	[0.02163]	[0.02431]	[0.02202]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.20862***	0.12611***	0.21509***	0.11991***
	[0.02391]	[0.02138]	[0.02402]	[0.02177]
テクノロジー導入回数	0.02845***			
	[0.00282]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		0.48551***		
		[0.00934]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			0.00428	
			[0.00819]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標			0.14524***	
			[0.00304]	
Constant	2.16918***	1.20541***	2.19624***	2.37907***
	[0.07327]	[0.06801]	[0.07359]	[0.06651]
所属ダメー、職種ダメー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

# 肉体面での健康の決定要因

肉体面での健康 肉体面での健康 肉体面での健康 肉体面での健康

在宅勤務コロナ前	0.00138 [0.00654]	-0.00949 [0.00620]	0.00028 [0.00660]	-0.00689 [0.00606]
在宅勤務コロナ流行中				
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	-0.03289* [0.01935]	-0.02801 [0.01827]	-0.0099 [0.01944]	-0.02232 [0.01786]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.07500*** [0.02115]	0.06643*** [0.01997]	0.09979*** [0.02124]	0.03089 [0.01958]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.01545 [0.02151]	0.01292 [0.02037]	0.02817 [0.02167]	-0.00505 [0.01993]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.11850*** [0.02230]	0.08690*** [0.02113]	0.13421*** [0.02245]	0.06968*** [0.02068]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.13325*** [0.02329]	0.06868*** [0.02214]	0.13371*** [0.02348]	0.05118** [0.02167]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.09333*** [0.02301]	0.03712* [0.02187]	0.10049*** [0.02320]	0.01702 [0.02141]
テクノロジー導入回数	0.03454*** [0.00266]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		0.34676*** [0.00954]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			-0.01337* [0.00732]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標				0.12795*** [0.00299]
Constant	2.69297*** [0.07043]	2.02764*** [0.06949]	2.74354*** [0.07093]	2.89131*** [0.06523]
所属ダミー、職種ダミー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

肉体面での健康 肉体面での健康 肉体面での健康 肉体面での健康

在宅勤務コロナ流行中	0.01908*** [0.00499]	0.01812*** [0.00464]	0.03273*** [0.00532]	0.01636*** [0.00454]
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	-0.03286* [0.01934]	-0.02955 [0.01826]	-0.01356 [0.01941]	-0.02371 [0.01786]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.07144*** [0.02114]	0.06306*** [0.01998]	0.09275*** [0.02121]	0.02785 [0.01958]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.01541 [0.02149]	0.01135 [0.02035]	0.02573 [0.02163]	-0.00622 [0.01991]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.11488*** [0.02230]	0.08285*** [0.02114]	0.12642*** [0.02244]	0.06609*** [0.02070]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.13173*** [0.02326]	0.06643*** [0.02211]	0.13126*** [0.02342]	0.04936** [0.02164]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.09454*** [0.02300]	0.03898* [0.02185]	0.10190*** [0.02315]	0.01864 [0.02139]
テクノロジー導入回数	0.03237*** [0.00272]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		0.34319*** [0.00955]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			0.00507 [0.00789]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標				0.12702*** [0.00299]
Constant	2.66802*** [0.07046]	1.99859*** [0.06951]	2.69879*** [0.07091]	2.85880*** [0.06537]
所属ダミー、職種ダミー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

# 精神面での健康の決定要因

精神面での健康 精神面での健康 精神面での健康 精神面での健康

在宅勤務コロナ前	0.02675*** [0.00700]	0.01419** [0.00644]	0.02545*** [0.00703]	0.01788*** [0.00632]
在宅勤務コロナ流行中				
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	-0.05707*** [0.02073]	-0.06433*** [0.01898]	-0.04325** [0.02072]	-0.05644*** [0.01864]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.03632 [0.02265]	0.01 [0.02075]	0.05349** [0.02263]	-0.02957 [0.02042]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.02799 [0.02305]	0.01752 [0.02116]	0.03552 [0.02310]	-0.00267 [0.02079]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.12782*** [0.02388]	0.07887*** [0.02196]	0.13807*** [0.02392]	0.06179*** [0.02158]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.23897*** [0.02495]	0.15793*** [0.02300]	0.23975*** [0.02502]	0.14172*** [0.02260]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.15952*** [0.02465]	0.08512*** [0.02272]	0.16412*** [0.02472]	0.06571*** [0.02233]
テクノロジー導入回数	0.02222*** [0.00285]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		0.43233*** [0.00991]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			0.00597 [0.00780]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標				0.15086*** [0.00312]
Constant	2.24904*** [0.07545]	1.38624*** [0.07221]	2.28661*** [0.07558]	2.45333*** [0.06805]
所属ダミー、職種ダミー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

精神面での健康 精神面での健康 精神面での健康 精神面での健康

在宅勤務コロナ流行中	0.02526*** [0.00535]	0.01586*** [0.00483]	0.04022*** [0.00567]	0.01474*** [0.00474]
【ダイバーシティを推進する全体的な制度・取組】	-0.05591*** [0.02072]	-0.06484*** [0.01898]	-0.04684** [0.02069]	-0.05676*** [0.01864]
【多様で柔軟な働き方の実現する全体的な制度・取組】	0.02895 [0.02265]	0.00438 [0.02077]	0.04212* [0.02261]	-0.03519* [0.02044]
【人材への投資に対する全体的な制度・取組】	0.03027 [0.02303]	0.01813 [0.02115]	0.03474 [0.02305]	-0.00161 [0.02078]
【ワークライフバランスを実現する全体的な制度・取組】	0.12347*** [0.02390]	0.07546*** [0.02198]	0.12887*** [0.02391]	0.05873*** [0.02160]
【従業員の働きがい・モチベーションを向上させる全体的な制度・取組】	0.24034*** [0.02492]	0.15873*** [0.02299]	0.24018*** [0.02496]	0.14315*** [0.02259]
【人材の確保・定着に対する全体的な制度・取組】	0.16001*** [0.02464]	0.08545*** [0.02272]	0.16470*** [0.02467]	0.06586*** [0.02233]
テクノロジー導入回数	0.01916*** [0.00291]			
勤務先の経営ビジョンや経営戦略に対する共感		0.43061*** [0.00993]		
在宅勤務比率ギャップ（コロナ後-コロナ中）			0.02989*** [0.00841]	
自己変革的な職場雰囲気総合指標				0.15032*** [0.00312]
Constant	2.23864*** [0.07551]	1.37798*** [0.07226]	2.25450*** [0.07557]	2.44596*** [0.06823]
所属ダミー、職種ダミー	あり	あり	あり	あり
N	10000	10000	10000	10000

# まとめ・提言

- スマートワーク経営調査の対象企業においては、2021年の在宅勤務比率は2020年とほぼ同じレベル。
- 各種制度の進展、物理的・技術的インフラの整備は進んだが、コロナ前の在宅勤務への対応、働き方改革・人材活用策が在宅勤務比率に差を生む要因に
- 一方、コミュニケーション不足や意識改革などの課題解決に遅れ
- 働き方改革、テクノロジー利用、職場雰囲気、経営への共感などに加えて、在宅勤務利用が従業員のウェルビーイングを向上させる可能性
- 今後については、在宅勤務比率を同程度に維持しようとする企業、従業員は4～5割と多数を占めるが、企業側は引き下げたい、従業員は引き上げたいと考えている割合がそうでない割合に比べて高い。
- 企業と従業員の在宅勤務希望のギャップにどう対応していくかが重要な課題の1つ
  - 注：今後については、企業側は最適在宅勤務実施率、従業員側はコロナ収束後の在宅勤務利用率を利用

ご清聴ありがとうございました。