

[パソナ総合研究所] 社会のあり方改革に向け専門家の英知を結集

PI REPORT

P A S O N A I N S T I T U T E

Vol.7
2021

NOVEMBER

第9回 PIフォーラムダイジェスト

パソナ総合研究所

全年代の在宅勤務経験者1,000名に聞く

『コロナ後の働き方に関する調査』

ポストコロナは官も民も真のDXを進め
集権化と分権化が両立する
事業再構築を！

政策提言ワークショップ
開催レポート

切り開く
ポストコロナ時代を

「テーマ」コロナ後における我が国の課題

ビジョン

「社会の問題点を解決する」という
不変の理念のもと、幅広い分野の
専門家の英知を結集。以下の3つ
のテーマ研究・提言・知的交流・
情報発信などを行います。

Critical
Thinking

分析的に考える

Creative
Thinking

創造的に考える

Effective
Communication

有効に
コミュニケーションする

コンセプト

英知が結集した、
積極発信型
プラットフォーム

特徴

パソナ総合研究所は、シンクタンクではなく“Do Tank”です。
考えるだけでなく動き、独立型の
研究所として、自らの問題意識を
元に、社会のあり方の改革に向け
た“発信”を行います。個別の問題
から社会システムまであらゆる
規模のトピックスを扱い「**社会の
問題点を解決する**」提言をして
参ります。

PI REPORT

P A S O N A I N S T I T U T E

Vol.7 2021 NOVEMBER



Contents

02 [第9回 PIフォーラムダイジェスト] テーマ「コロナ後における我が国の課題」 ポストコロナ時代を 切り開く

04 [パネルディスカッション] ポストコロナの 我が国の挑戦

06 [調査結果] 全年代の在宅勤務経験者1,000名に聞く コロナ後の働き方に 関する調査

15 [政策提言] ポストコロナは官も民も真のDXを進め 集権化と分権化が両立する 事業再構築を！

16 政策提言ワークショップ 開催レポート

●第9回PIフォーラム テーマ「コロナ後における我が国の課題」

ポストコロナ時代を切り開く

●キーノート・セッション

下村博文氏

自由民主党 政務調査会長※当時



1954年群馬県生まれ。早稲田大学卒業後、1989年東京都議会議員。1996年衆議院議員。自民党青年局長、自民党教育再生実行本部長等を経て、文部科学大臣、教育再生担当大臣、自民党総裁特別補佐兼特命担当副幹事長、自民党幹事長代行、自民党憲法改正推進本部長、自民党選挙対策委員長等を歴任。

識を共有する自民党国会議員185人とともに議員連盟「Withコロナ・Afterコロナ・新たな国家ビジョン」を立ち上げた。また、政調会長として本部長を務める「新国際経済創造本部」では、経済安全保障という視点から、国家戦略として日本が自ら新たなルールづくり考えていく必要があり、そのために国は何をすべきかについて議論している。

現在、第3次感染が拡大しつつあり、この先さらに拡大をしていく可能性は否定できない。これまで政府は230兆円を超えるコロナ対策を行ってきたが、必ずしも国民からの評価を得られたとは言えない。その原因はスピード感の欠如にある。3月に議論された10万円の給付金等が実際に国民の手に届いたのは6月から9月になってしまった原因はデジタル化の遅れにある。そのために菅総理の国民目標の改革の中の1つとして、来年(2021年)9月にデジタル庁を設置することになり、東証法案で約10本の法律を議論しながら、次の通常国会に一括して提出することになっている。

新型コロナウイルス対策としては、感染拡大させないためのあらゆる手だてを取っていく必要がある。それと同時に、経済を止めるわけにはいけないので、経済対策と両立をさせなければならぬ。その象徴が「GOTOトラベル」で、ある民間調査機関によると、2000億円の投資で4.9兆円の経済効果が出ている。経済的に困窮している方々に対しては手厚い給付が必要だが、一方で、無尽蔵に予算があるわけではないので、限られた中で効果的に手を打っていくという意味では、「GOTOトラベル」はそれなりの効果を上げているといえる。

第3次補正予算の中で入れる3つの「挑戦」

次に、「ポストコロナの我が国の挑戦」というテーマに則して、第3次補正予算の中で入れる3つの「挑戦」についてお話ししたい。

第一は、カーボンニュートラルのための5兆円「基金」。ポストコロナの時代においては、国内の企業をバックアップ

ピンチをチャンスに変える

仮に新型コロナ禍がなかったとすれば、少子高齢化の中でピークを終えたわが国の衰退をどの程度止めることができるかというようなことを考えていたように思う。しかし、新型コロナ禍によって、私の考えは大きく変わった。危機感と同時に挑戦意欲を持って、アフターコロナの日本の立て直しができるのではないかと、ピンチをチャンスに変えるきっかけにしていくべきではないかと考えるようになった。

今年(2020年)6月に、同じ意

第9回 PIフォーラム概要

日時／2020年12月2日(水)
17:00~19:30

会場／TRAVEL HUB MIX
東京都千代田区大手町2-6-2
JOB HUB SQUARE 1階

参加者／100名

内容／[第9回PIフォーラム]
パネルディスカッション
「ポストコロナの我が国の挑戦」

《登壇者》

下村 博文氏

(自由民主党政務調査会長)※当時

南部 靖之氏

(株式会社パナソニック 代表取締役グループ代表)

《モデレータ》

パナソニック総合研究所 所長:竹中平蔵

1951年和歌山県生まれ。慶應義塾大学名誉教授、博士(経済学)。一橋大学経済学部卒業後、73年日本開発銀行入行、81年に退職後、ハーバード大学客員准教授、慶應義塾大学総合政策学部教授などを務める。01年より小泉内閣の国務大臣を歴任。公益社団法人日本経済研究センター研究顧問、アカデミーヒルズ理事長、オリックス(株)社外取締役等を兼職。



プするために国が基金を設けることが必要である。そのまず一つの象徴として2050年カーボンニュートラルがある。

EUでは2035年、イギリスとアメリカ・カリフォルニア州では2030年にガソリン車の販売が禁止される。ハイブリッド車さえ禁止されることになれば、日本の自動車は海外の市場では販売できなくなる。このような事態を前に、すべてを企業任せにしておくことはできない。そこで、2050年カーボンニュートラルを達成するために補正予算から5兆円規模の基金を積むことにした。

現在、日本は石油・石炭・天然ガスなどのエネルギー資源の約70%を海外からの輸入に頼り、その額は年間17兆円に及ぶ。つまり、日本は国内の再生可能エネルギーや自然エネルギーに変えることによって、17兆円を国内で回すことができるということであり、経済発展にもつながると考えている。

第二は、デジタルファンドと大学ファンド。デジタル化については、すべての権限とヒトとカネをデジタル庁に集中するために、とりあえず5兆円の基金を積むことを考えている。また、大学等ファンドとして10兆円の基金を提案している。この10兆円基金は運用する。

いま世界では大卒では通用せず、大学院の修士号や博士号を得て初めて一般企業や国際組織の土俵に乗ることができると評価されず、就職するのも難しく、博士号を取得しても、仕事を得られるかどうか難しく、大学院で学ぶ



人が減っている。10兆円の基金は、大学院生や研究者に対する基本的に安定的な場を提供していくためのものである。

第三は、人への投資。例えば、デジタル庁は60人規模で創設し、1年後には500〜600人規模、そしてその先には2000〜3000人規模の人材で、地方自治体と霞ヶ関や各官庁を一体的にデジタル対策しなければならぬ。それを支える人材育成が急務である。

また、民間企業でも、ポストコロナでの業態変換を迫られている。もはや新型コロナウイルス以前の世界に戻ることはあり得ないからである。コロナ後の世界でつくれる新たな状態の中で、それに対応できる人材育成が喫緊の課題となっている。

1990年頃は世界第2位だった日本の1人当たりGDPは、今や32位に低迷している。企業は働き方改革をしながら残業時間を減らすようにしているにもかかわらず、生産性が上がっていない。これは日本人が劣っているのではなく、仕事の仕組みや教育の仕方の問題であり、人材育成のあり方がかつての高度経済成長の栄光の時代のままに30年続いていることの表れである。

過去の成功体験を捨てて、これからの時代に合った対応をする。そのための人材育成に3次補正でしっかり対応しながら、菅総理の下で、国民目線でポストコロナの時代に一人一人が挑戦する意欲を持つことができる日本社会をつくっていくことが、本当の意味での日本の再生につながると考えている。

ポストコロナの我が国の挑戦

人材育成と地方創生

竹中 いま下村さんから、デジタル化、地方創生、環境、経済安全保障、人材育成など多岐にわたる問題提起をいただきました。

南部 カarbonニュートラルについては国と民間企業がいつしよに考えるべきだということ、また挑戦すべきは人材育成だというご指摘にはまったく同感です。パナグループでは、本社機能の一部を淡路島に移すことによつて、心の通った人材育成をしようとしています。リ

モートでできるのに、なぜ淡路島に本社機能を移転するのかという疑問の声も聞かれます。しかし、相手とフェイス・トゥ・フェイスで築く信頼関係の絆は、長く会社を存続するために必要です。

竹中 人材の話はまさに根幹をなすもので、欧米列強に囲まれた日本が明治維新の時に、「日本をよくするため基礎は人材だ」と唱えたのが、福澤諭吉先生の思想家としての最大の貢献であったと思います。また、これからの日本を考えると、幅広く人材を育成するために、クリエイティブティや人間らしい職場をつくることは重要で、それ

が地方創生にもつながるはずですよ。

これまで日本の経済政策は、製造業を重視してきた関係で、設備投資減税や加速償却など物的な有形資産に対する優遇を積極的に行ってきましたが、一方で、人的資産などの無形資産に対する投資についてはさほど大きな政策優遇がありませんでした。その結果として、日本企業はアメリカのGAF Aなどと比べると、無形資産に対する投資が圧倒的に少ないという現状があります。

下村 高度経済成長の時までは、日本企業は、保養所を持っていたり、家族ぐるみで運動会を開催したりして、終身雇用も含めて労使一体的な経営をしていました。しかし、それは、本来の日本型経営というよりも、高度経済成長の時だからできたことであつて、これらの時代はなかなか難しいと思います。

また、高度成長の時には、日本企業は、企業内研修や海外留学などかなりの積極的に行ってきたのに、今は大幅に減少しています。企業にその余裕がなくなったからだといわれていますが、相当な額の内部留保があるわけですから、人を大切にするという点で日本の企業は世界の中で遅れをとっているといわざるを得ません。

さらに、急速に進展するデジタル化に

ついていけない人は相当出てくるので、高齢者の方々を含めて、誰でもがデジタル格差によつて困らないような対応を考える必要があります。若い人たちにデジタルについての教育訓練的な学びを、できるだけ無償に近い形で進めていくことを、税制まで含めてしっかりとやっていくという意味でも日本は遅れていて、人に対する投資を進めていかなければいけないと思います。

竹中 人が流動化してくると、企業は人的な投資をしにくいという環境があり、今はシステムが切り替わるはざまにあつて日本がなかなか決め手を打てないということですね。



南部 このままいくと、大学生を出たけれど就職できないという「就職氷河期」が再来するかもしれません。そこで、パナグループは人材育成として、2023年頃までに、大学を出てから正式に就職するまでの2年間だけ働く「ギャップイヤー社員」、コロナ禍で補助金を受けられないパートやアルバイト、そして、同じくコロナ禍で困窮しているといわれるシエフや音楽家たちを淡路島に集め、2025年には1000人規模で雇用し、2030年頃までには1万人が淡路島で働けるような場を作りたいと考えています。

地方創生と自治体首長の役割

下村 パナグループのようなトップ企業が淡路島に本社機能を移すことは、地方活性化の典型的な事例になります。例えば、大手建設機械メーカーのコマツが本社の教育機能を石川県に移しましたが、給与は全国一律なので、首都圏で働くコマツ社員の既婚女性1人当たり子供の数が0.76人なのに対して、石川県では2.0人になっているそうです。石川県のほうが物価は安いし、自然環境も豊かで、子育てに向いているからです。



竹中 クリエイティブに仕事ができる環境は重要で、その意味で地方の可能性はあります。しかし同時に、人がそこで生活してクリエイティブな仕事をするためには、子どもの教育の場、医療機関、そして文化を楽しむような場所という総合的なまちづくりが必要になるので、企業が勇気を持ってそういうことを進めることに加えて、それを受け入れる側のインフラづくりや体制づくりがきわめて重要であり、だからこそ首長の役割が重要です。

緊急事態条項について

今回のコロナ禍によって、東京では転入よりも転出のほうが月単位で約5000人程度増えていきます。特に、若い人の転出が増えている。ただ、全国が均等に地域活性化することはあり得ません。ポイントやはりヒトです。良いヒトが集まってくる、あるいは良いヒトを応援して首長にさせるような地域間競争の中で生き残っていく。できるだけ地方に権限を移譲しながら、頑張る地域には国がしっかりとサポートするという組み合わせが必要です。

竹中 確かに、首長の役割は重要ですね。
南部 パソナグループが淡路島に本社機能を移す話をしたときに、兵庫県の井戸敏三知事(当時)と淡路島の門康彦市長に大歓迎していただき、12000人の社員のために、子どもの教育、病院、住居とオフィス、税務などの問題に関する委員会をつくっていただきました。それがなかったら、9月1日にマスコミ発表はしなかったと思います。

竹中 ところで、今回のコロナ禍で日本は「ロックダウン」ができません。政府が主権制限をするということに対して極端にナースな人たちがいるからです。しかし、今後も非常事態は起こり得るので、人々の行動を国がある程度制御ができるようなシステムを持つていないといけないのではないのでしょうか。
下村 戦後75年もたつて、この国は相変わらず敗戦国家のままです。人々の意識もそうですが、憲法に緊急事態条項が書かれていないからです。平時と有事は常にあります。救急車やパトカーも平時には信号を守り、緊急時には信号を守らなくてもいいことになっている。日本でなぜ緊急時が想定されていないかという点、日本国憲法ができた時は独立国家ではなかったからで、その後、緊急事態条項を追加しないまま今日に至っています。

緊急事態条項は、戦争や内乱・テロが起きた時や大災害等が起きた時に発令されます。自民党が野党の時に憲法改正の中で緊急事態条項を入れようとしたのですが、「戦争」とか「内乱・テロ」を想定するような憲法は、そのような事態を引き寄せるからけしからんという話があり、戦争と内乱・テロは外して大災害に限定したという経緯があります。世界的な感染症の大流行(パンデミック)は今後も起きる可能性があり、危機対応として憲法に緊急事態条項を入れることは必要です。

竹中 危機の時には、その国や社会が持っている強さと弱さが極端な形で露呈されます。われわれはポストコロナを議論する時に、緊急事態条項は避けて通れない問題だということを認識しなければいけないということですね。

東京オリンピック・パラリンピックは？

竹中 最後に、「東京オリンピック・パラリンピック」についてお聞きしたい。
下村 バッハIOC会長がやると断言しているわけですから開催されると思います。ただ、やり方については、今後は創意工夫が必要です。

まずはワクチンの問題です。日本は人口の2倍のワクチンを購入しています。それをいつ接種できるかどうか。来年(2021年)3月ごろという話がありますが、1日100万人に接種したとしても130日近くかかる。また、

ワクチン接種だけで大丈夫なのか、先進諸国はいけれども、発展途上国はワクチンが行き届いていないので国によっては参加できないかもしれない。さらに、水際対策として日本に来る外国人は「陽性ではない」ことが前提ですから、そもそも各国がしっかりとした検査できるかを考えなければならぬという問題もあります。日本国内でも、日本人や外国人の観客を何人収容するのか、選手についてはPCR検査を含めた安全対策を完璧にできるかどうかなど、さまざまな課題があります。

国によっては参加できないところも出てくるかもしれないし、本来のパフォーマンスな形での実施は難しいかもしれません。しかし、実施するという前提で進めているわけですから、そのためにありとあらゆることを行つて、菅総理が言っているように「新型コロナウイルスを克服した証としてのオリンピック・パラリンピック」ができるように、国あるいはIOC会長は万全の対策をとって実施する覚悟だと思っています。

竹中 大変強いメッセージをいただきました。東京オリンピック・パラリンピックを開催するためには、国内では個人が感染症対策に心掛けることが必要であり、国際的には一部の国がワクチンを独占する「ワクチン・ナショナリズム」に対する国際協力も必要です。オリンピックのあり方に関して柔軟に考えて、「新型コロナウイルスを克服した証としてのオリンピック」を実現したいと思います。ありがとうございます。



パソナ総合研究所

全年代の在宅勤務経験者1,000名に聞く 『コロナ後の働き方に関する調査』

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた緊急事態宣言中に在宅勤務を経験した三大都市圏の方々を対象に、『コロナ後の働き方に関する調査』を実施いたしました。

菅総理大臣(当時)は2020年10月26日の所信表明演説にて、ポストコロナの新しい社会として、デジタル化を推進し地方でもテレワークで都会と同じ仕事ができる社会を実現するほか、都市から地方、中小企業やベンチャーへの新しい人材の流れをつくることを語っています。

本調査では、ポストコロナの新しい社会に向け、コロナ禍における在宅勤務の実態や効果、今後に向けた課題等について、実際に在宅勤務を行った1,079名の方々に聞き、年代別にその傾向をまとめました。

【調査結果のポイント】

詳細／<https://www.pasonagroup.co.jp/pi/>

Point 1

在宅勤務を全くしない人は、緊急事態宣言以前は約4割を占めていたが、6月以降は24%に大幅に減少。ただし、週に4日以上在宅勤務の人は、宣言中は約半数を占めていたが、6月以降は3割未満に減少。

Point 2

出社時と比較した在宅勤務時のパフォーマンスは、「上司によるチームへの評価」と「個人としての評価」のいずれも、「低下した」との回答が「向上した」を上回った。

ただし、若手(20・30代)では「向上した」と答える割合が高い傾向。

個人としてのパフォーマンス低下の理由は、「リモートワークに向かない職務」が最多で、管理職は「コミュニケーション欠如」を、非管理職は「集中しづらい環境」を高割合であげた。

Point 3

パフォーマンス最適化のために適切な在宅勤務頻度は、チームでも個人でも「週に2・3日」という意見が最多。

円滑な在宅勤務のための家庭内環境の課題は「インターネット環境」が半数、「電子機器」や「通信費・光熱費の負担」が4割。業務上の一番の課題は「コミュニケーション」。

Point 4

在宅勤務の結果、「仕事以外の生活の重要性をより意識するようになった」人は約半数。

理由は「家事や家族とのコミュニケーションに使う時間が増加したため」が6割で最多。

Point 5

在宅勤務をきっかけに、キャリアアップのための研修を開始・計画したり、転職・副業を実施・検討した人は、若い年代ほど多い傾向。

希望するキャリアが変化した理由は、「ワークライフバランスを変えたくなった」が1位。

地方移住については25%が「関心が高くなった」と回答し、若年層ほどその割合は高い。

調査概要

- 調査方法：インターネットを通じたアンケート方式 ●調査期間：2020年10月
- 調査対象：2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた緊急事態宣言中に、在宅勤務を経験した三大都市圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、愛媛県、大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県）の20歳以上の男女
- 回答者数：1,079名 ●回答者属性：20代、30代、40代、50代、60代以上 男女 各100名超

1 在宅勤務による仕事への影響

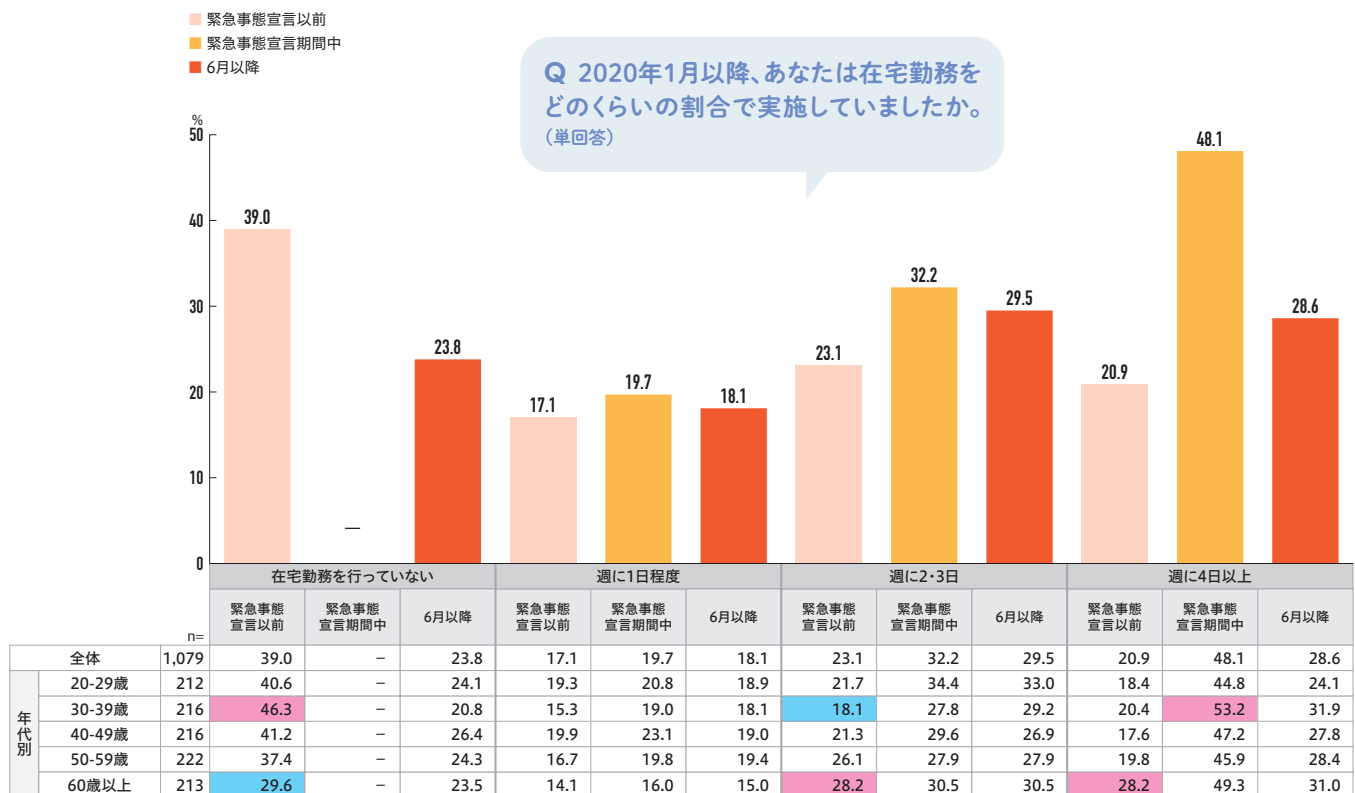
在宅勤務を全くしない人は、緊急事態宣言以前は約4割を占めていたが、2020年6月以降は24%に大幅に減少。ただし、週に4日以上在宅勤務を行っていた人は、宣言中は約半数を占めたが、6月以降3割未満に減少。

「在宅勤務を行っていない」とした人は、緊急事態宣言以前は約4割を占めていたが、宣言発令を機に在宅勤務を経験した結果、2020年6月の宣言明け以降は2割強に減少（8割弱は在宅を継続）しています。一方で、宣言中は約半数が「週に4日以上」在宅勤務していましたが、6月以降は3割を切り、「週に2・3日」とした方が最多となりました。これは、後述のチームや個人のパフォーマンス最適化には週2・3日の在宅勤務が適当との回答と一致しています。

年代ごとの特徴では、宣言以前に「在宅勤務を行っていない」とした人は、仕事盛りの30代の割合が最高（5割弱）でしたが、6月以降は年代別で最低（約2割）となり、最も大きく変化しました。



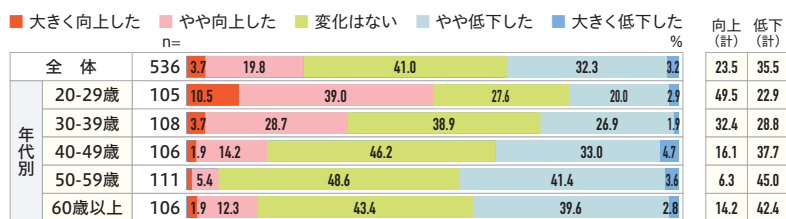
Q 2020年1月以降、あなたは在宅勤務をどのくらいの割合で実施していましたか。（単回答）



※ハッチング基準（n=30未満は除く） 全体値（MA）と比較して 5ポイント差以上：高 低 10ポイント差以上：高 低 ※全体値（MA）で降順ソート

「部下の評価・人事評価を行っている」と答えた方のみ

Q 出社勤務時と比べて在宅勤務によるチームのパフォーマンスに変化はあったと感じますか。（単回答）

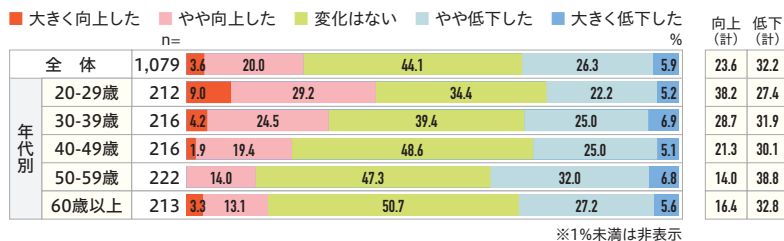


※1%未満は非表示

在宅勤務時と比較した在宅勤務時のパフォーマンスは、上司によるチームへの評価と個人としての評価のいずれも「低下した」との回答が「向上した」を上回った。ただし、若手（20・30代）では「向上した」と答える割合が高い傾向。

在宅勤務時のパフォーマンスは出社時と比べ、チームとしても個人としても「低下した（大きく低下した）」と「やや低下した（の合計）」とする回答が、「向上した（大きく向上した）」と「やや向上した（の合計）」との回答を上回りました。

Q (出社勤務時と比べて在宅勤務による個人の
パフォーマンスに変化はあったと感じましたか。
(単回答)



向上 (計)	低下 (計)
23.6	32.2
38.2	27.4
28.7	31.9
21.3	30.1
14.0	38.8
16.4	32.8

ただし年代別では、20代ではチーム・個人ともに「向上した」との回答が「低下した」を上回り、30代でもチームとしては「向上した」の方が多くなるなど、若手ほど在宅勤務時のパフォーマンスを高く評価する傾向にあります。一方、管理職の多い50代では、チームとしてのパフォーマンスが「低下した」とする回答の割合が年代別で最も高く、在宅勤務に関する若手との評価の違いが如実に顕れています。

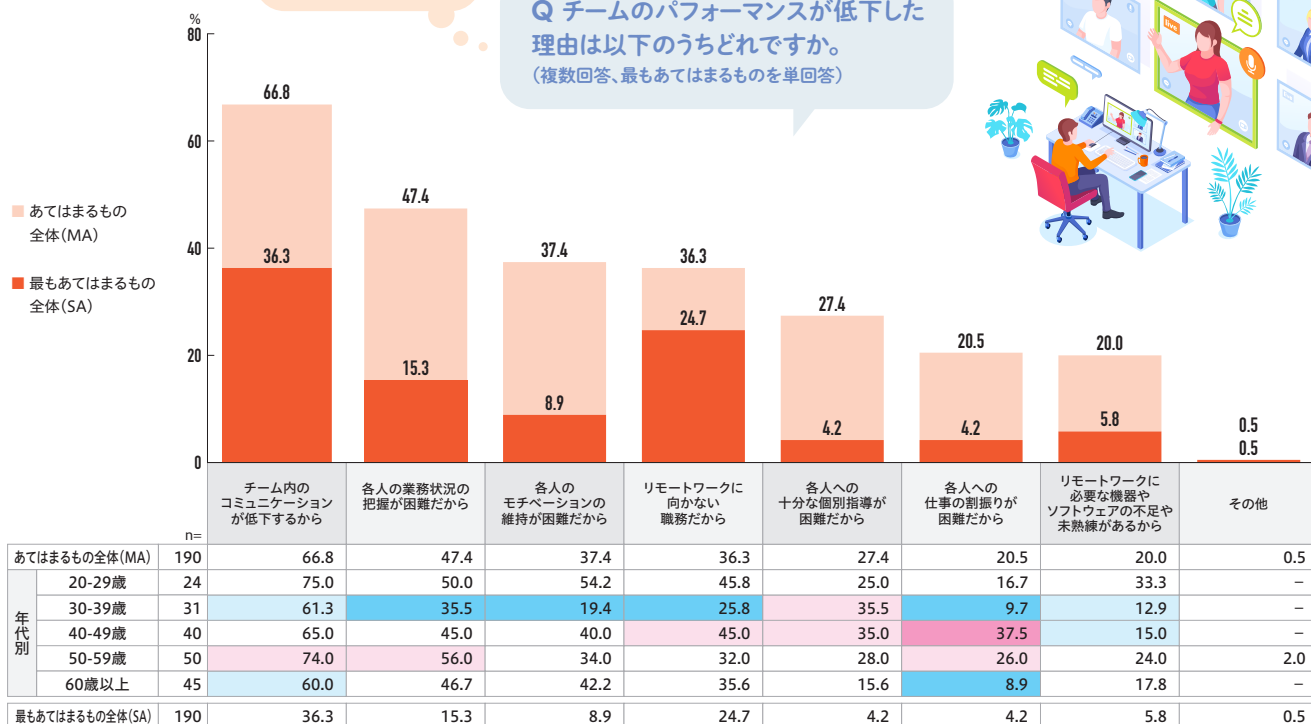
管理職が考えるチームのパフォーマンスが低下した理由は、「チーム内のコミュニケーションが低下するから」「各人の業務状況の把握が困難だから」の順に高かった。一方、個人としてのパフォーマンス低下の理由は、「リモートワークに向かない職務」が最多だが、管理職は「コミュニケーション欠如」を、非管理職は「集中しづらい環境」を高割合であげた。

チームとしてのパフォーマンスが「低下した」理由としては、「チーム内のコミュニケーション低下」が年代を超えて1位で「各人の業務状況の把握の困難」が2位となり、在宅勤務をする中でチームとしてのパフォーマンスを維持していくための課題が浮き彫りとなっています。

個人としてのパフォーマンス低下の理由では、管理職・非管理職ともに最もあてはまる理由として「リモートワークに向かない職務だから」をあげる人が多く、営業職などリモートでは成果を上げることが容易でない職務の方が在宅を余儀なくされたことが窺えます。管理職は「上司や同僚とのコミュニケーションの欠如」をあげる割合が高い一方、非管理職では「自宅での業務の集中の難しさ」や「業務に必要な機器やソフトウェアの不足等」をあげる割合が高いなど、立場による相違が見て取れます。

チームのパフォーマンスが「低下した」と答えた方のみ

Q チームのパフォーマンスが低下した理由は以下のうちどれですか。
(複数回答、最もあてはまるものを単回答)

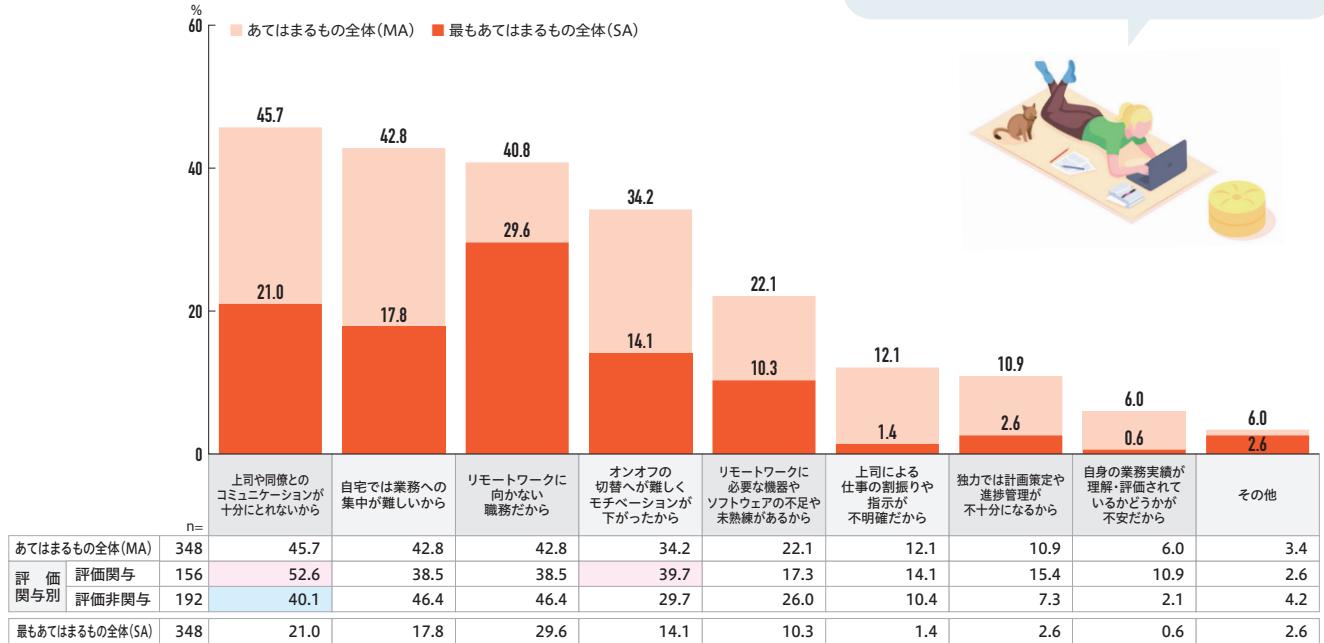
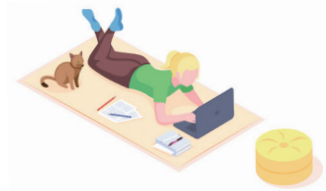


※ハッチング基準 (n=30未満は除く) 全体値 (MA) と比較して 5ポイント差以上: 高 低 10ポイント差以上: 高 低 ※全体値 (MA) で降順ソート



Q パフォーマンスが低下した理由は以下のうちどれですか。

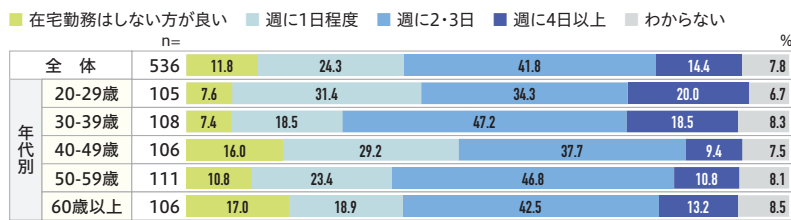
(複数回答、最もあてはまるものを単回答)



※ハッチング基準 (n=30未満は除く) 全体値 (MA) と比較して 5ポイント差以上: 高 低 10ポイント差以上: 高 低 ※全体値 (MA) で降順ソート

「部下の評定・人事評価を行っている」と答えた方のみ

Q チームとしてのパフォーマンス最適化には、在宅勤務等(サテライトオフィス勤務を含む)をどの程度行うのが適切と考えますか。(単回答)

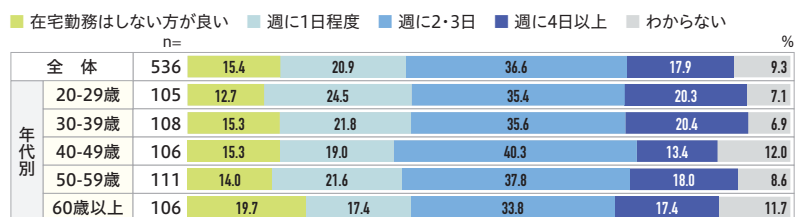


※1%未満は非表示

パフォーマンスの最適化のために適切な在宅勤務の頻度は、チームでも個人でも「週に2・3日」という意見が最多

パフォーマンス最適化のために適切な在宅勤務の頻度は、管理職がチームとして判断する場合も、全体の個人の評価でも「週に2・3日」が1位、「週1回」の回答が2位となり、在宅をメインとすることは否定的な回答が多数を占めました。これは、前述した6月以降の在宅勤務状況とも一致しています。

Q 自分のパフォーマンス最適化には、在宅勤務等(同)をどの程度行うのが適切と考えますか。(単回答)



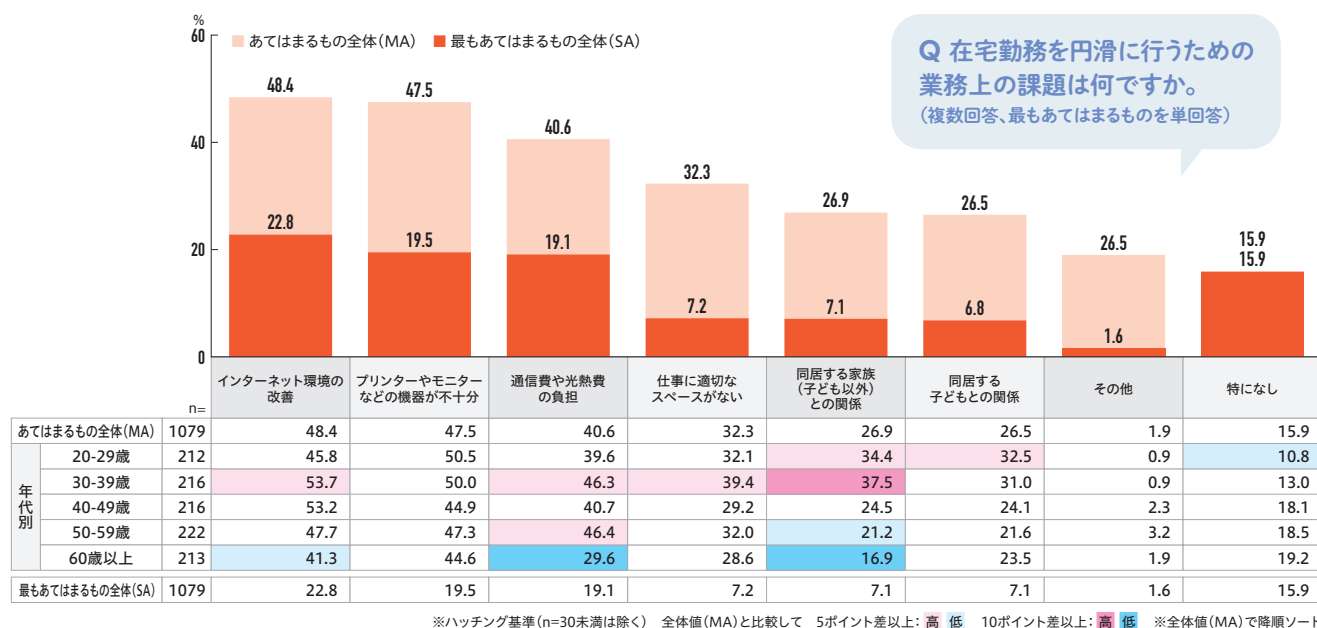
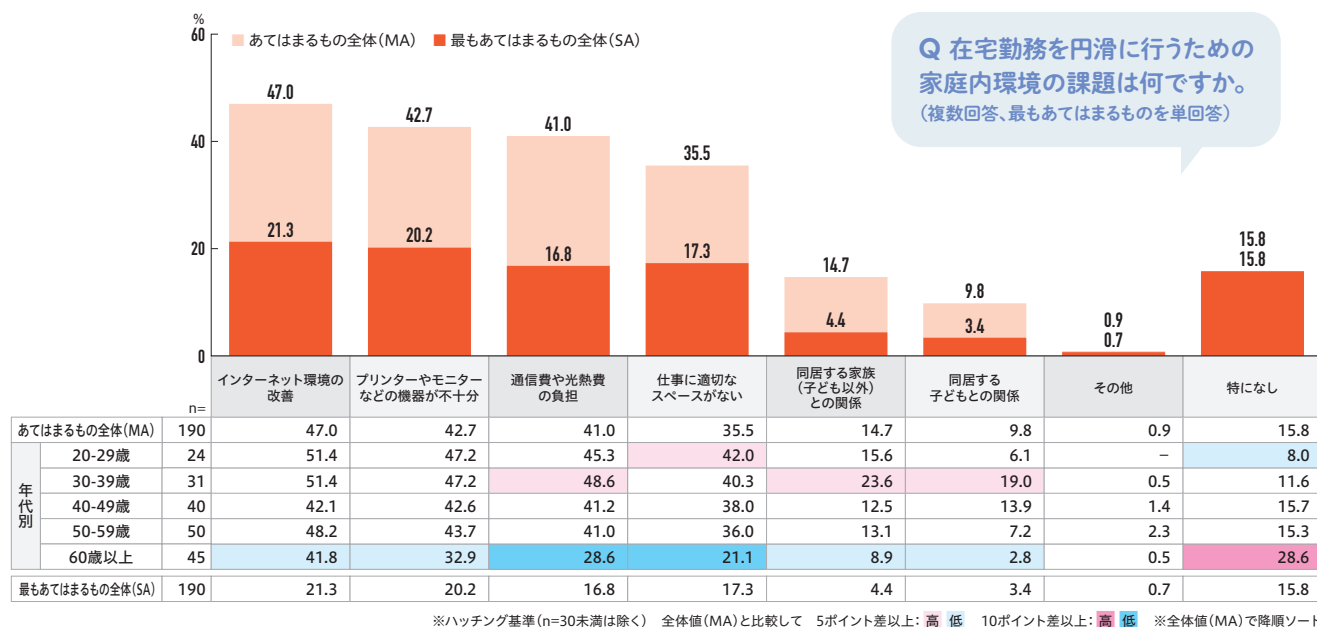
※1%未満は非表示



円滑な在宅勤務のための家庭内環境の課題は「インターネット環境」が半数、「電子機器の不足」や「通信費・光熱費の負担」が4割。業務上の課題は「コミュニケーション」。

在宅勤務を円滑に行うための家庭内環境の課題は、「インターネット環境の改善」や「プリンタやモニタなどの機器が不十分」など基本的な環境をあげる回答が多数を占め、「同居する家族との関係」などはあまり問題視されていませんでした。

一方、業務上の課題としては、「チームのコミュニケーション機会の確保」「各人の業務（タスク）の明確化」との回答が多く、管理職によるマネジメント能力が問われる内容となりました。また、「紙や捺印が必要な業務フローの見直し」も4割を超える回答があり、政府の進める捺印廃止が現実の問題となっていることが窺えます。



2

在宅勤務による 仕事以外への影響

在宅勤務の結果、「仕事以外の生活の重要性をより意識するようになった」人は約半数。

理由は「家事や家族とのコミュニケーション」に使う時間が増加したため」が6割で最多。

在宅勤務を行った結果、ワークライフバランスへの意識は、50代以上では「変化はない」との回答が1位ですが、若い年代ほど「仕事以外の生活の重要性をより意識するようになった」との回答割合が高くなっています。その理由としては、「家事や家族とのコミュニケーションに使う時間が増加したため」が最も多く、「自身や家族の健康面の意識が高まったため」が続きました。

Q 在宅勤務を行った結果、仕事と仕事以外の生活のバランスについての意識に変化はありましたか。(単回答)

■ 変化はない ■ 仕事以外の生活の重要性をより意識するようになった
■ 仕事の重要性をより意識するようになった ■ わからない

	n=				%
全体	1079	15.4	20.9	36.6	9.3
年代別					
20-29歳	212	12.7	24.5	35.4	7.1
30-39歳	216	15.3	21.8	35.6	6.9
40-49歳	216	15.3	19.0	40.3	12.0
50-59歳	222	14.0	21.6	37.8	8.6
60歳以上	213	19.7	17.4	33.8	11.7

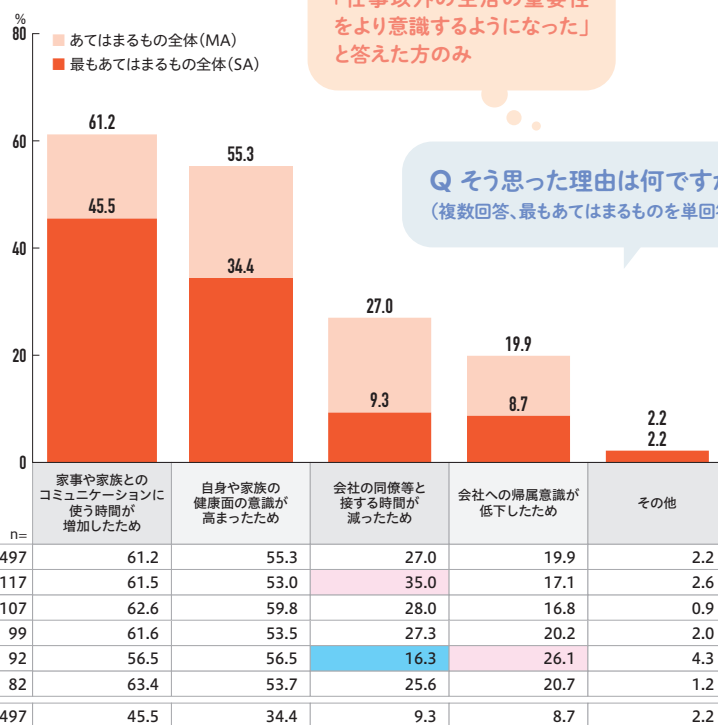
※1%未満は非表示

家事分担については、在宅勤務の結果、男性では「公平に分担するようになった」とする割合が増加したが、女性側の認識には大きな変化は見られない。

在宅勤務が行われる前は、男性の6割強が「配偶者の家事・育児の負担が大



「仕事以外の生活の重要性をより意識するようになった」と答えた方のみ



Q そう思った理由は何ですか。(複数回答、最も多いものを単回答)

	n=					
全体	497	61.2	55.3	27.0	19.9	2.2
年代別						
20-29歳	117	61.5	53.0	35.0	17.1	2.6
30-39歳	107	62.6	59.8	28.0	16.8	0.9
40-49歳	99	61.6	53.5	27.3	20.2	2.0
50-59歳	92	56.5	56.5	16.3	26.1	4.3
60歳以上	82	63.4	53.7	25.6	20.7	1.2
最も多い (SA)	497	45.5	34.4	9.3	8.7	2.2

※ハッチング基準 (n=30未満は除く) 全体値 (MA) と比較して 5ポイント差以上: 高 低 10ポイント差以上: 高 低 ※全体値 (MA) で降順ソート

きい」とし、「公平に分担」と回答した割合は25%でしたが、在宅勤務が始まってからは「公平に分担」との割合が4割強に増加し、その後も持続しています。しかしながら女性側から見ると、在宅勤務の前後で分担割合についての認識には大きな変化がなく、男性の認識の甘さが浮き彫りになっています。

Q 在宅勤務を行った結果、仕事と仕事以外の生活のバランスについての意識に変化はありましたか。(単回答)

■ 本人の家事・育児の負担が大きい(70%以上)
■ 本人と配偶者の負担状況が公平(40~60%以上)
■ 配偶者の家事・育児の負担が大きい(30%以下)

		n=				%	平均
男性	在宅勤務が行われる前	252	11.6	25.0		63.4	3.1
	在宅勤務が始まった当初		11.4	41.2		47.4	3.6
	現在		11.6	40.9		47.4	3.7
女性	在宅勤務が行われる前	200	65.5		30.0	4.5	7.3
	在宅勤務が始まった当初		64.0		32.5	3.5	7.3
	現在		63.0		33.5	3.5	7.3

※平均は下記の数値をもとに算出。値が大きい程、本人の家事・育児の負担が大きいことを示す
自分が「100%家事育児をしている場合」「0」←分担状況が公平「5」←配偶者が「100%の場合」「0」
※1%未満は非表示

3 在宅勤務による 考え方・意識への 影響

在宅勤務をきっかけに、キャリアアップのための研修を開始・計画したり、転職・副業を実施・検討した方は、若い年代ほど多い傾向。
希望するキャリアが変化した理由は「ワークライフバランスを変えたい」が1位。

キャリアアップに向けた研修について、在宅勤務を契機に「実際に参加した」「具体的に計画中」とした人は、合計で

Q 在宅勤務中に資格取得やスキルアップなどの研修意欲は高まりましたか。(単回答)

- 意欲が高まり実際に開始した
- 意欲は高まり具体的に計画中
- 特に変化はない
- 意欲が低下した

	n=	1079	10.1	18.2	62.8	8.9
全体						
20-29歳	212		19.3	33.5	40.1	7.1
30-39歳	216		14.8	19.0	55.6	10.6
40-49歳	216		7.9	13.4	69.4	9.3
50-59歳	222		4.1	11.3	75.7	9.0
60歳以上	213		4.7	14.1	72.8	8.5

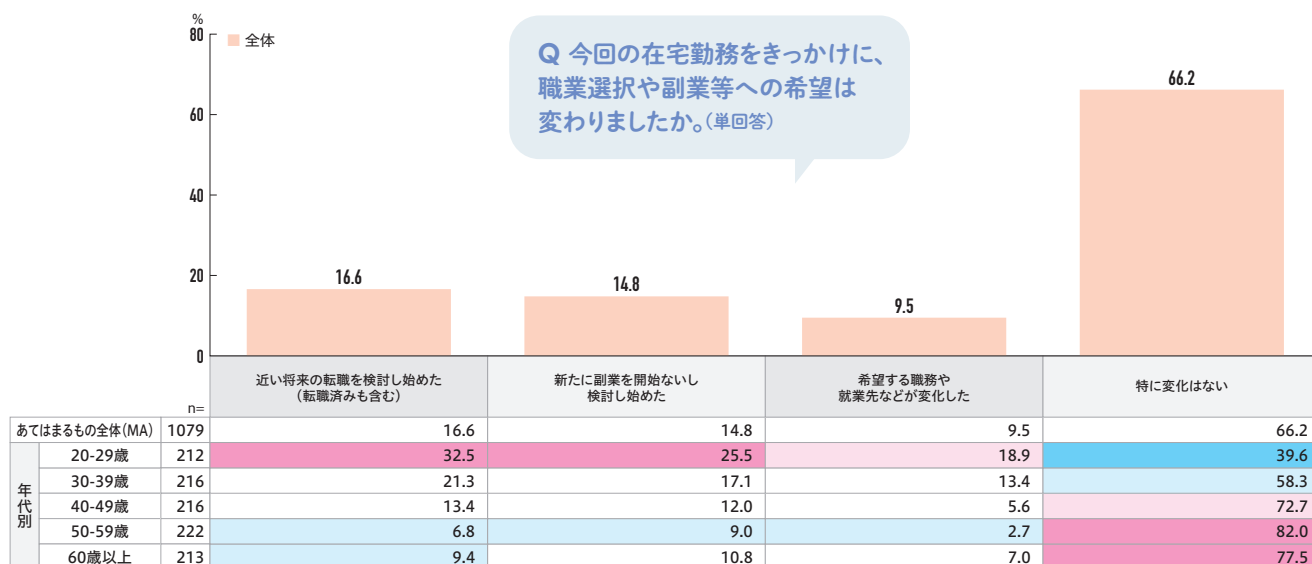
※1%未満は非表示

約3割に上りました。特に20代ではその割合が半数を超え、若い年代ほど研修意欲の高まりが見て取れます。

また、転職を検討(実施済み含む)した人は約17%、副業を開始・検討した人は約15%に上り、こちらも若い年代ほど高い傾向にありました。

希望するキャリアに変化が生じた理由としては、「在宅勤務を契機にワークライフバランスを変えたくなった」が全体では1位となりましたが、40代では「現在の職務や会社の将来に疑問が生じた」が1位となり、管理職にけるコロナ禍における将来への不安が如実に現われています。

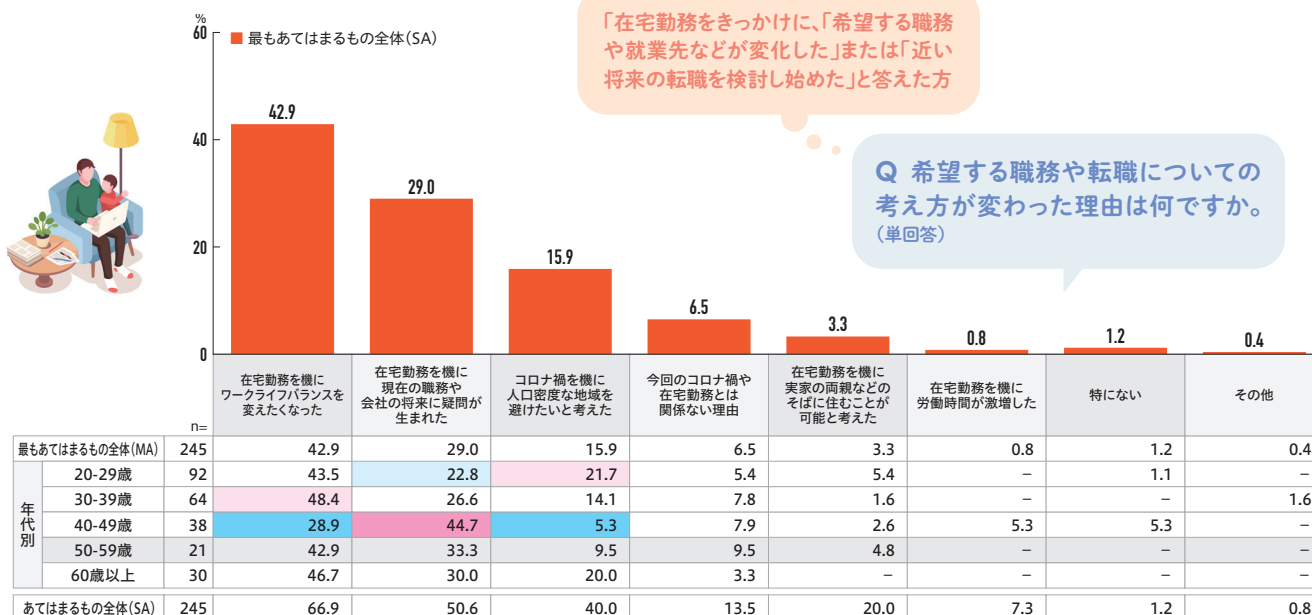
Q 今回の在宅勤務をきっかけに、職業選択や副業等への希望は変わりましたか。(単回答)



※ハッチング基準(n=30未満は除く) 全体値と比較して 5ポイント差以上: 高 低 10ポイント差以上: 高 低

「在宅勤務をきっかけに、「希望する職務や就業先などが変化した」または「近い将来の転職を検討し始めた」と答えた方

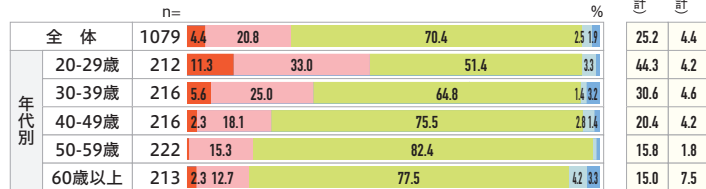
Q 希望する職務や転職についての考え方が変わった理由は何ですか。(単回答)



※ハッチング基準(n=30未満は除く) 全体値(MA)と比較して 5ポイント差以上: 高 低 10ポイント差以上: 高 低 ※全体値(MA)で降順ソート

Q コロナ禍と在宅勤務を契機に地方移住への関心は変わりましたか。(単回答)

■ 関心が高くなった ■ 関心がやや高くなった ■ 変わらない
■ 関心がやや低くなった ■ 関心が低くなった



※1%未満は非表示

関心が高くなった計	25.2
関心が低くなった計	4.4
関心がやや高くなった計	44.3
関心がやや低くなった計	30.6
関心が低くなった計	20.4
関心が低くなった計	15.8
関心が低くなった計	15.0

地方移住については、「関心が高くなった(高くなった)」と「やや高くなった」の合計は、全体で25%に上り、若い年代ほど高く20代では4割を超えました。関心が高くなった理由は、全体では「在宅勤務が可能なので首都圏に必要を感じなくなった」、「人が過密な地域で暮らすのが怖くなった」の順ですが、50代では「ワークライフバランスは地方のほうが優れているから」を選ぶ割合が高めとなり、子育てを終えた年代が地方生活の良さを感じていることが伺えます。

地方移住については25%が「関心が高くなった」と回答し、若年層ほどその割合は高い

「地方移住への関心が高くなった」と答えた方

Q 地方移住への関心が高くなった理由は何ですか。(単回答)

■ 最もあてはまるもの全体(SA)



n=		在宅勤務可能なので 首都圏にいる必要を感じなくなった	人が過密な地域で暮らすのが 怖くなった	ワークライフバランスは 地方のほうが優れているから	地方に住む両親等が 心配になった	その他	
あてはまるもの全体(MA)		271	44.6	26.2	18.5	8.5	2.2
年代別	20-29歳	94	45.7	30.9	12.8	10.6	—
	30-39歳	66	47.0	21.2	19.7	4.5	7.6
	40-49歳	44	34.1	29.5	22.7	13.6	—
	50-59歳	35	40.0	20.0	25.7	11.4	2.9
	60歳以上	32	56.3	25.0	18.8	—	—
最もあてはまるもの全体(SA)		271	61.3	45.4	40.6	21.8	2.2

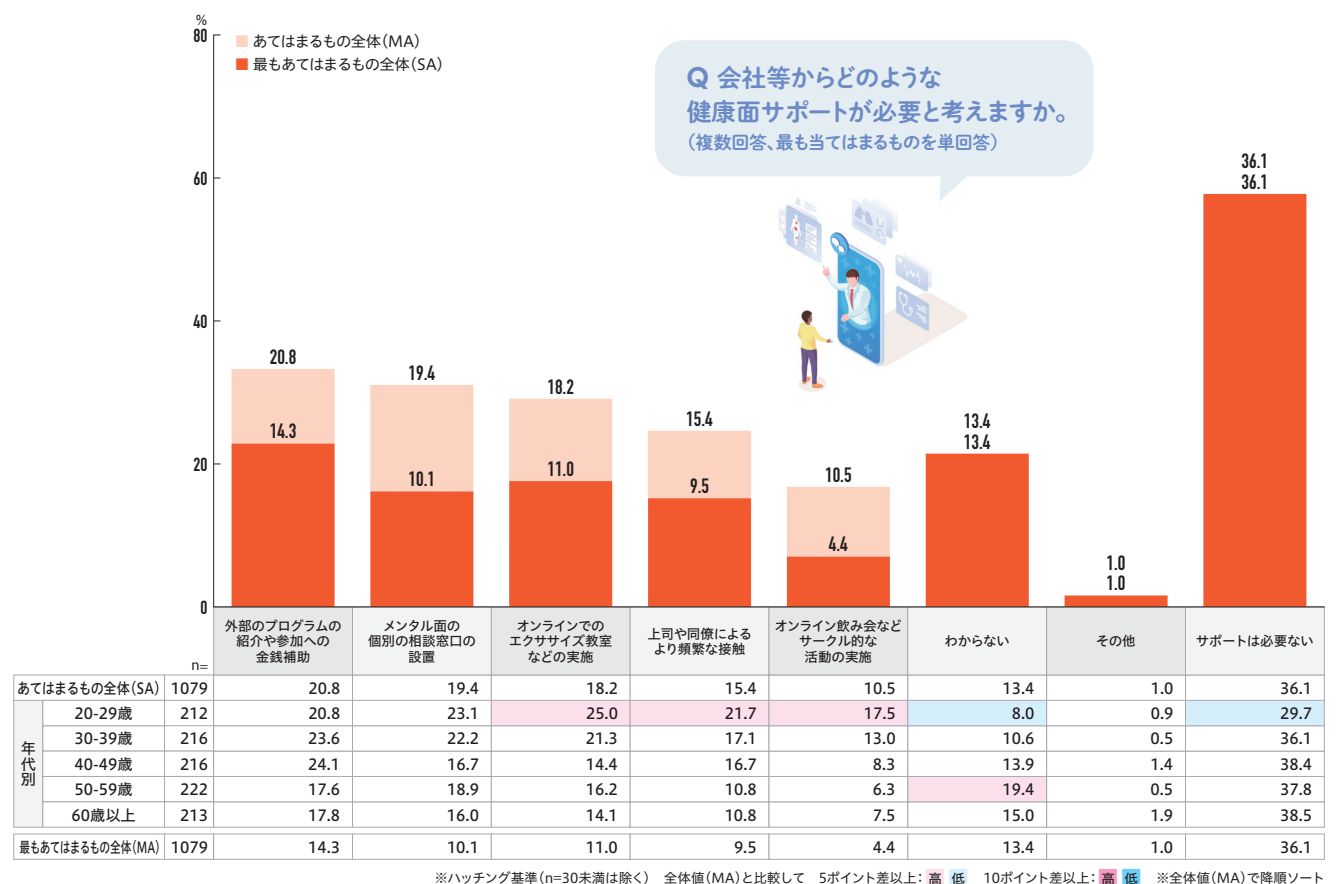
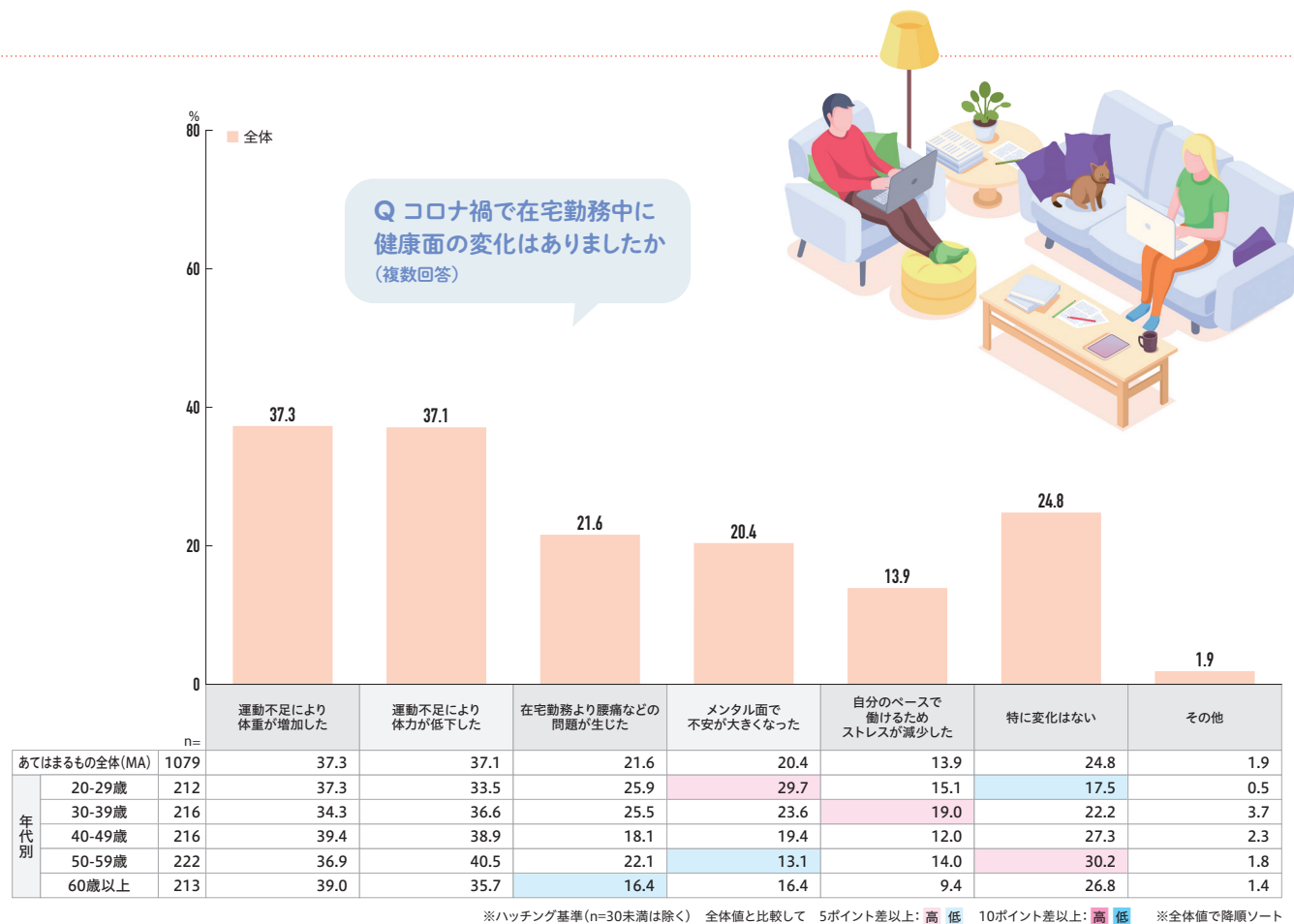
※ハッチング基準(n=30未満は除く) 全体値(MA)と比較して 5ポイント差以上: 10ポイント差以上: ※全体値(MA)で降順ソート

健康面の変化は、全体では運動不足による体重増加と体力低下をあげる割合が4割弱と高いが、若い年代ではメンタル面(孤立感)をあげる割合が高めとなった。

在宅勤務中の健康面への変化は、全体では「運動不足により体重が増加」「運動不足により体力が低下」がともに約4割でしたが、20代では「メンタル面で不安が大きくなった」をあげる回答割合が他の年代に比べて高く、社会人経験の浅い若い年代ほどメンタル面の不安が大きくなっています。

会社等に求める健康面のサポートについては、全体では「外部のプログラムの紹介や参加への金銭補助」、「メンタル面の個別の相談窓口の設置」の順でしたが、20代・30代の若い年代では、「上司・同僚との頻繁な接触」や「オンライン飲み会などのサークル的な活動の実施」を求める割合が高く、孤立に対する不安が大きくなっている結果となりました。





政策提言



ポストコロナは官も民も真のDXを進め 集権化と分権化が両立する事業再構築を！

— 危機への脆弱性を克服し、新たなチャンスに変えていこう！ —

(2021年5月発表)

ポイント

現状

新型コロナへの対応は、全国的に迅速で機動的な対応が求められるにもかかわらず、自治体ごとに運営される保健所の対応や各種給付金の処理をみると、コロナ封じ込めに成功した台湾や中国のみならず、米国に比べても我が国の危機対応の脆弱性が露呈。

民間分野でもオンラインでのサービスの普及の遅れ以上に、我が国のメンバーシップ型の雇用・職務慣行に基づく働き方の下では在宅勤務が効果的に機能せず、経済回復が遅れるだけでなく、住民の郊外移転も進まずコロナの抑え込みにも悪影響。

政府は9月のデジタル庁発足に向け準備を進めているが、このままではDXの効果は容易に得られず新システムの構築のみに終わる可能性大。民間のDXもビジネスモデルの変革を生み出すようなマネジメントの見直しや雇用・職務慣行の見直しが進んでいない。



提言

政府は、今回のコロナ禍の下での教訓を踏まえ、共通プラットフォームを構築するDX推進に合わせて、国が主導する危機対応を迅速に進めるため、国と自治体の権限を再整理する制度改革を行うべき。

国は自治体に頼らず国民に直接サービスや給付の提供や、感染状況のモニターが出来るようなシステム・体制を構築することが必要。例えば、給付のための口座把握のために優遇をつけた確定申告の義務化も一案。

民間ビジネスでは、DXによるデータの利活用を行いその効果を最大限生み出すため、マネジメントのフラット化に加え、職務と評価の明確化により在宅や地方拠点での勤務も可能となるジョブ型への雇用・職務慣行の見直しを行うべき。

POLICY ADVICE
パナソニック総合研究所

第7回

政策提言

1：現状

コロナ禍は我が国政府の
脆弱性を露呈した

○昨年2月からの新型コロナウイルス感染に対し、政府・自治体では、感染状況の把握や感染者への指示などの直接的な対応から、感染拡大による景気・雇用

への悪影響に対する大規模な対策、そして本年4月から始まったワクチンの接種など様々な施策が打たれてきました。しかしながら、全国的に迅速かつ機動的な対応が求められるパンデミックに対し、自治体ごとに運営される保健所のアナログな対応や各種給付金の支給を巡る多大な事務処理に伴う混乱をみると、コロナの封じ込めに成功した台湾・中国ばかりではなく、感染が爆発した米国などにも国家レベルでの危機対応について、我が国の脆弱性が露呈される結果となりました。

民の分野も中国や米国に
比べ経済の回復は遅れている

○コロナ禍は我が国の民間の分野においても国際的に遅れている面を露呈しました。大学をはじめとするオンライン教育の有り様や支払いアプリなどオンラインでの各種サービスの普及の遅れは言うまでもありません。しかし、より深刻な我が国の問題は、ITインフラの問題以上に、個々人の職務が不明確でタスクの切り分けが難しく業績評価も曖昧ないわゆるメンバーシップ型の雇用・職務慣行がコロナ禍の下での在宅勤務を効果的に実施することを阻んでいる事実です。在宅勤務が効果的に行えないことが米国で見られるような住民の郊外への移転を妨げ、結果的にコロナの抑え込みにも悪影響を与えているのです。



我が国におけるDXはポストコロナの時代を切り拓けるのか？

○政府は、コロナで顕在化した課題に対応し行政の縦割りを打破するデジタル施策を展開するとして、本年9月のデジタル庁の発足に向け準備を進めています。しかしながら、行政手続きの電子化などこれまでのやり方では今回のデジタルトランスフォーメーション（DX）の取組も単なる新システムの構築に終わる可能性が否定できません。

民間でも、DXを現在のビジネスモデルの効率化として捉える経営者が多数を占め、ビジネスモデルの変革まで意識している者は少数にとどまっています。また、DX人材の確保やビジネスプロセスの効率化を達成するためにも、今のままの組織やそれを前提とした雇用・職務慣行の見直しは避けられないのではないのでしょうか？



2：提言

政府はDXの推進に合わせて集権化が可能な体制を確立すべき！

○これまで地方分権化の旗印の下、住民により近い立場にある自治体の独自性を尊重し、各種の申請手続きやそのシステム構築も各自自治体に任せられてきました。保健所はその地域の公衆衛生の安全を目的に一定規模の自治体毎に

運営されているため、今回のコロナ禍での情報共有にも大変な手間が生じました。また、特別定額給付金にしてもワークチン接種にしても、その運営は住民基本台帳を基に自治体ごとに行われています。住民カードが廃止されマイナンバーが導入されましたが、ビジネスモデル自体には何の変更もありません。今回の教訓を踏まえ、共通の情報プラットフォームを構築するにとどまらず、危機時のベースックヒューマンニーズに対応する施策を迅速に実施できるよう、国と自治体の権限を再整理する制度改革を行うべきです。

民間はDXに相応しいマネジメントと雇用・職務慣行を確立すべき！

○民間ビジネスがDXを活用して世界に伍していくためには、DXによる新たなサービスの創出に加え、マネジメントスタイルや雇用・職務慣行の見直しは避けられません。DXによるデータの利活用はよりフラットなマネジメントを可能にするとともに、各従業員の職務・タスクを明確化し、その業績評価もより客観的なものが可能となります。また、在宅勤務や地方拠点などからの勤務も生産性を向上させる形で行うことも可能になります。これまでの日本の全員参加型の経営に伴う責任の所在の曖昧さや職務が不明確なメンバーシップ型の雇用・職務慣行はDXに合わせて全面的に見直され、フラットな組織の下での経営者責任の明確化とジョブ型雇用への転換がなされるべきです。

Policy Advice Workshop Report

政策提言ワークショップ開催レポート



パナソニック総研では、「社会のあり方改革」に向けた政策提言の策定に向け、所長と事務局、パナソニックグループ各社選抜社員の参加による第9回シリーズ【テーマ：ポストコロナ時代を切り拓く】のワークショップを開催しました。



ワークショップ ①

実施日
2021年2月
ゲスト
日本総合研究所
調査部主席研究員
藻谷 浩介氏



ワークショップ ②

実施日
2021年2月
ゲスト
株式会社経営共創基盤
代表取締役CEO
富山 和彦氏

①2020年12月2日／パナソニック総研第9回PIフォーラム
「ポストコロナ時代を切り拓く～ポストコロナの我が国の挑戦～」
〔ゲスト〕下村博文氏(自由民主党 政務調査会長)
〔登壇者〕南部靖之(株式会社パナソニックグループ 代表取締役グループ代表)
〔モデレータ〕パナソニック総研所長：竹中平蔵

②2021年2月／ワークショップ
「ポストコロナと地方創生」
本総合研究所 調査部主席研究員
藻谷浩介氏

③2021年2月／ワークショップ
「ポストコロナ 日本経済活性化の課題」
日本共創プラットフォーム代表取締役社長
富山和彦氏

提言発信

■これまでのPIフォーラム開催・提言発信の実績

	期間	テーマ	PIフォーラム開催日	提言発信	PIレポート発行
第1回シリーズ	2018年4月～ 2018年6月	これからの働き方改革	2018年4月13日	2018年7月	2018年7月(vol.1)
第2回シリーズ	2018年7月～ 2018年10月	ツーリズムと地方創生	2018年7月26日	2018年11月	2018年11月(vol.2)
第3回シリーズ	2018年11月～ 2019年2月	ベンチャーと規制改革	2018年11月27日	2018年3月	2019年4月(vol.3)
第4回シリーズ	2019年1月	新春特別企画:2019年の展望	2019年1月17日	2018年3月	2019年4月(vol.3)
第5回シリーズ	2019年1月～ 2019年6月	これからの女性の働き方	2019年4月17日	2019年7月予定	2019年7月(vol.4)
第6回シリーズ	2019年7月～ 2019年10月	高等教育とリカレント教育	2019年7月18日	2019年11月	2019年11月(vol.5)
第7回シリーズ	2019年11月～ 2020年2月	これからの社会保障	2019年11月27日	2020年5月	2020年6月(vol.6)
第8回シリーズ	2020年1月	新春特別企画: 東京2020オリンピック・パラリンピック	2020年1月16日	—	—
第9回シリーズ	2020年12月～ 2021年2月	ポストコロナ時代を切り拓く	2021年12月2日	2021年5月	2021年11月(vol.7)

※内容は変更となる場合がございます。

調査発表

■これまでの調査発表の実績

	発表日	タイトル
第1回調査	2018年10月18日	就職活動のあり方に関する学生意識調査
第2回調査	2018年12月10日	新たな在留制度に関するアジア諸国での意識調査
第3回調査	2019年1月15日	国家戦略特区における外国人家事支援人材の意識調査
第4回調査	2019年6月10日	約2,000人の女性に聞いた 働く女性自身が考える『女性活躍推進』とは
第5回調査	2019年11月27日	新たな就活ルールに関する意識調査(対象:企業)
第6回調査	2019年11月27日	新たな就活ルールに関する意識調査(対象:学生向け)
第7回調査	2020年5月11日	国民が望んでいる『全世代型社会保障』とは?
第8回調査	2020年12月1日	コロナ後の働き方に関する調査

※第7回以降は順次発表 ※調査結果の詳細はWEBでご覧頂けます(パソナ総合研究所 Webサイト www.pasonagroup.co.jp/pi)

パソナ総合研究所
Pasona Institute

株式会社パソナグループ
〒100-8228 東京都千代田区大手町2-6-2 JOB HUB SQUARE
URL www.pasonagroup.co.jp/pi/ Mail pi@pasonagroup.co.jp

