

[人事レポート vol.22 202011]

◆ 2020年冬季賞与の展望  
◆ テレワーク導入の実態と課題

◆ 2020年冬季賞与の展望—前年より大幅減、リーマンショック直後並みの10%程度の減少か

2020年冬季賞与決定に影響する第3四半期までの各指標が発表されました。雇用、物価、企業収益の視点から昨年の冬季賞与、今年前半の夏季賞与支給時と対比し、2020年の冬季賞与について展望してみます。

[図表1]2020年冬季賞与を取り巻く環境

		2018年		2019年				2020年		
		冬		夏		冬		夏		冬
		18年度上期		18年度下期		19年度上期		19年度下期		20年度上期
雇用	完全失業率(%)	2.47	2.43	2.30	2.35	2.87				
	有効求人率(倍)	1.38	1.63	1.61	1.51	1.15				
物価	消費者物価指数 (前年同期比、%)	0.9	0.6	0.6	0.5	0.1				
	除く生鮮食料	0.8	0.8	0.6	0.6	▲ 0.1				
日銀短観 業況判断DI	全規模・全産業	2018年12月		2018年6月		2019年12月		2020年6月		2020年9月
		16		10		4		▲ 31		▲ 28
企業収益 (金融業、保険業を除く)	経常利益 (前年同期比、%)	18年 4-6月	18年 7-9月	18年 10-12月	19年 1-3月	19年 4-6月	19年 7-9月	19年 10-12月	20年 1-3月	20年 4-6月
		17.9	2.2	▲ 7.0	10.3	▲ 12.0	▲ 5.3	▲ 4.6	▲ 28.4	▲ 46.6

(注)日銀短観業況判断DIは「良い」-「悪い」、%ポイント。

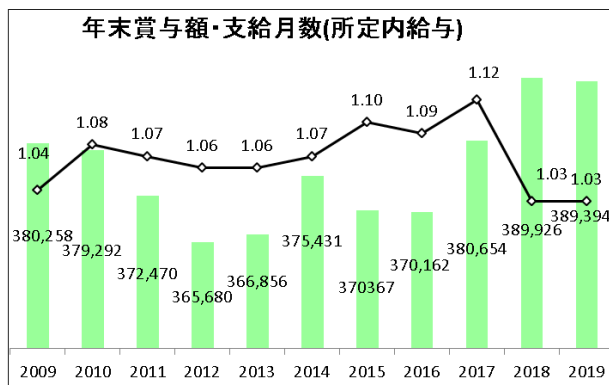
(出所)総務省「労働力調査」、「消費者物価指数月報」、厚生労働省「一般職業紹介状況」、「毎月勤労統計調査」、日本銀行「企業短期経済観測調査」財務省「法人企業統計」。

雇用は、失業率は下降傾向が底打ちから上昇に転じ、求人倍率は横ばいから明確な下降トレンドに入り、多くの地域で一部の職種を除き全体的に新規雇用が停滞しはじめています。

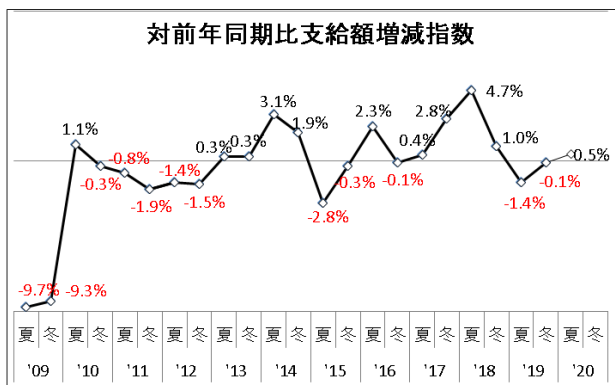
物価は、今年の夏季賞与支払い時期から停滞し、微増傾向から横ばいになり、昨年同期とほぼ同じ水準となっています。

企業収益は、厳しい経営環境のなか、4-6月期は前年同期比-46.6%と、リーマンショック直後(2009年4-6月期)以来の大幅な減少となり、7-9月期の業況判断DIのマイナスはやや縮小したものの、依然として前年を大きく下回る水準となっています。

[図表2] 年末賞与額・支給月数(所定内給与)



[図表3] 対前年同期比支給額増減指数



出所: いずれも厚生労働省・毎月勤労統計、事業所規模5人以上)

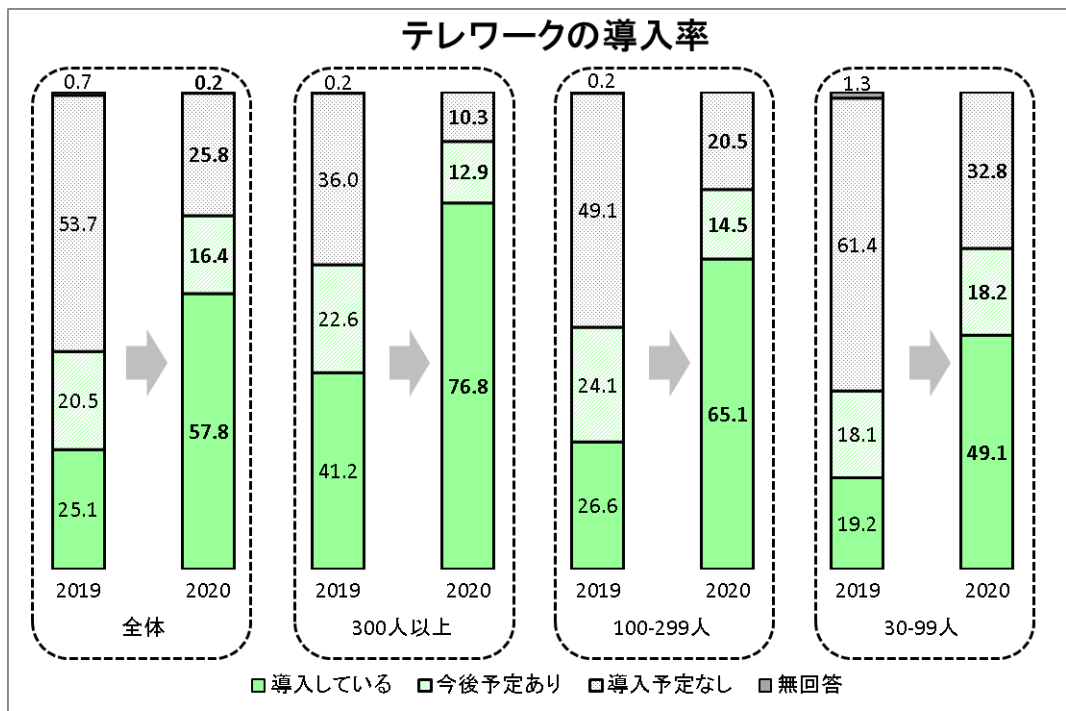
以上の点から、2020年冬季賞与は前年を大幅に下回り、リーマンショック直後並みの10%程度の減少となる可能性があります。個別企業では業績の増減に差があり、各企業の収益・支払能力に比重がかかることが予想されます。

## ◆テレワーク導入の実態と導入・拡大のヒント

新型コロナウイルス感染拡大、非常事態宣言の発出など、働く環境が制限されるなか、各企業ではテレワークが急速に拡大、定着しつつあると思われるものの、大規模な調査はなく、その実態はあまり明らかになっていません。今回は東京都産業労働局がコロナ禍で実施した調査(調査基準日:2020年6月30日)を中心に、新規実態を紹介し、テレワーク導入や拡大のヒントを検討することとします。

### 1.テレワーク導入率は全体で 2.3 倍増・57.8%、300 人以上では 35%増・76.8%へ

[図表 4 テレワークの導入率]



出所: テレワーク導入実態調査結果(東京都産業労働局、2020年6月30日(基準日))。以下[図表6]、[図表7]も同様)

テレワークを「導入している」企業は、昨年の調査から大幅に増加し、全体では 57.8%、300 人以上では約 4 社に 3 社、100-299 人で約 3 社に 2 社、30-99 人で約半数が導入しています。「導入予定なし」はすべての規模で大幅に減少し、300 人以上で約 1 割、100-299 人で約 2 割、30-99 人で約 3 割となっています。

### 2.テレワークを導入しない理由

[図表 5 テレワークを導入しない理由]

テレワークを導入しない理由	%
テレワークに適した仕事がないから	74.7
情報漏えいが心配だから	23.3
業務の進行が難しいから	22.3
顧客等外部対応に支障があるから	11.8
社内コミュニケーションに支障があるから	11.3
文書の電子化が進んでいないから	10.6
導入するメリットがよくわからないから	10.2
人事制度導入に手間がかかるから	9.9
社員の評価が難しいから	9.2
給与計算が難しいから	6.8
費用がかかりすぎるから	6.7
労働組合や社員から要望がないから	5.3
周囲の社員にしわ寄せがあるから	5.0
その他	5.3

資料出所:総務省「通信利用動向調査」(2019年調査)

総務省の「通信利用動向調査」(2019年調査)によると、テレワークを導入しない理由は、「テレワークに適した仕事がないから」がトップで、7割以上の企業が回答しています。2位以下は3割を超えない水準で、業務の支障(進行が難しい、外部対応に支障、コミュニケーションに支障など)やシステム・手続き等の整備の必要性(情報漏えいの心配、文書の電子化、人事制度導入、社員評価、給与計算など)があげられています。

### 3. テレワークの定着・拡大のために必要なこと

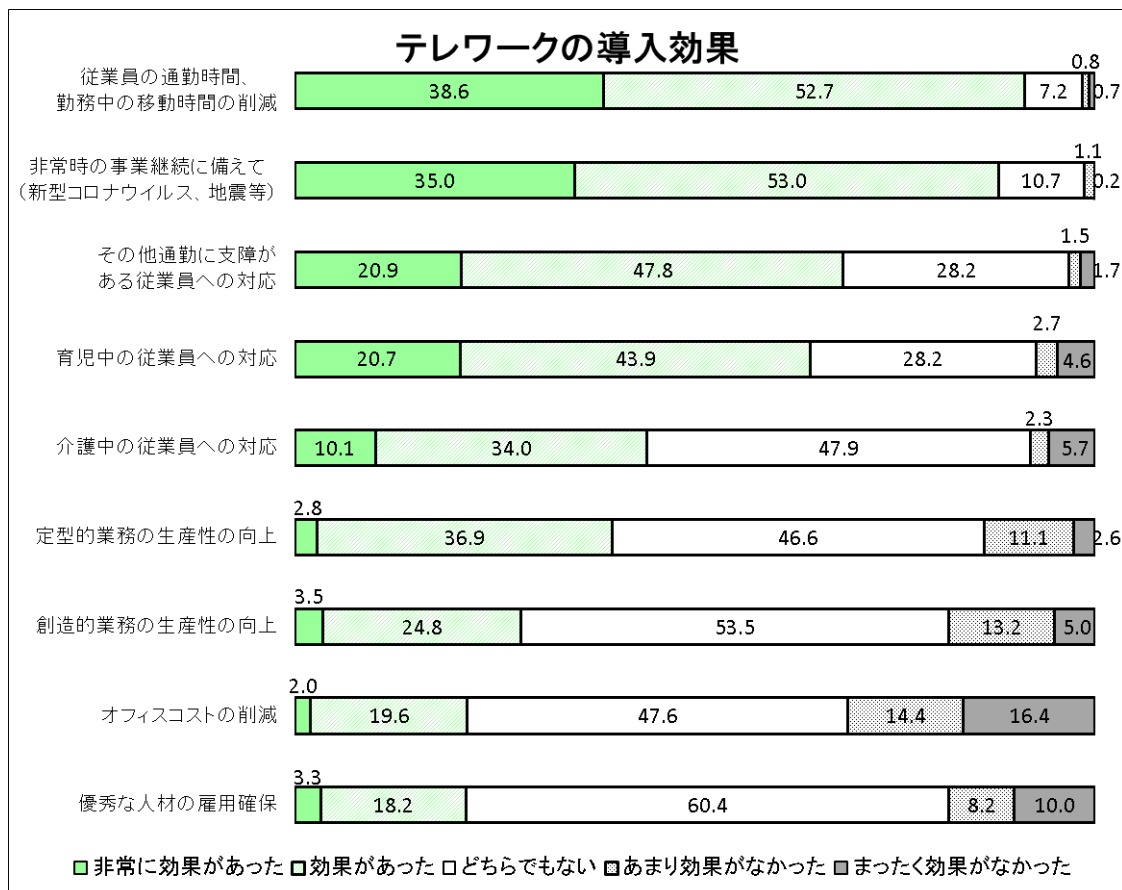
[図表 6 テレワークの定着・拡大のために必要なこと]

テレワークの定着・拡大のために必要なこと	%
ペーパーレス、はんこレスなどの決裁の社内手続きの簡素化	81.6
コミュニケーションツールの導入・充実 (TV会議システム、チャットツールなど)	66.3
5Gなどの新しい通信技術を活用した高性能な商品・サービス	51.9
自宅以外の場所でのテレワークができる環境 (サテライトオフィスなど)	46.9
資料作成以外の基幹業務に利用できる業務ソフトの導入 (会計ソフト、CADなど)	39.4
現場におけるテレワークの拡大	30.7
ワーケーションなどの新しい働き方ができる環境	20.2

テレワークの定着・拡大に必要なこととしてあげられているのは、「ペーパーレス、はんこレスなどの決裁の社内手続きの簡素化」が約8割でトップ、以下、ツールの導入・充実(コミュニケーションツール、通信技術関係、業務ソフト)と環境整備(サテライトオフィス等、現場での拡大、新しい働き方)となっています。

### 4. テレワーク導入効果

[図表 7 テレワークの導入効果]



テレワークを導入した企業で効果が認められている(「非常に効果があった」、「効果があった」の合計、以下同様)のは、トップは「通勤時間、勤務中の移動時間の削減」で 91.3%、次いで「非常時の事業継続に備えて」が 88%となっており、3 位以下の項目を引き離しています。

「その他通勤に支障がある社員への対応」、「育児中の従業員への対応」、「介護休業中の社員への対応」が 4 割強から 7 割弱が効果を認めています。

定型的業務や創造的業務の生産性向上は 3 割前後が効果を認めるものの、効果がない(「あまり効果がない」、「まったく効果がない」の合計)も 1 割から 2 割程度となっています。

「オフィスコストの削減」や「優秀な人材の雇用確保」は 2 割程度が効果を認める一方、2、3 割が効果はないとし、効果の是非が拮抗しています。

## 5.テレワーク導入、拡大のヒント

新型コロナウイルス感染の再拡大や天災などに備え、企業活動の継続性を担保するために、テレワーク導入・拡大する備えが必要となります。アンケートの結果を踏まえ、テレワーク導入や拡大のためのヒントを整理してみます。

### 1) ねらい

はじめに導入や拡大のねらいを明確にすることが重要です。導入効果にあるように、通勤や移動時間の削減と非常時の事業継続には高い効果があり、通勤に支障がある社員、育児や介護中の社員の勤務を可能にする一定の効果があります。一方、生産性の向上、オフィスコストの削減、優秀な人材の雇用確保についての効果は限定的で、ねらいとするのは難易度が高く、独自の取り組みが必要となるかもしれません。副次的な効果を除外して、テレワークを実施することをねらいとすることが導入や拡大の近道といえそうです。

### 2) 対象とする範囲

テレワークを可能とし、拡大するためには、対象とする仕事などを細かく分け、可能な作業、可能な日数で実施することがカギとなります。職種やすべての日数で設定しようとすると、テレワークができない範囲が広がります。万全の環境を整えるのに時間や労力がかかり、なかなかテレワークが進みません。可能な作業だけをまとめ、それを実施する日をテレワークとすると、対象社員の範囲を広げることができます。環境を整えていくなかで、段階的に日数やタスクの範囲を広げていくこともできます。

### 3) テレワーク導入、拡大の施策のヒント

8 割の企業で必要とされているペーパーレスやはんこレスなどの決済の社内手続きの簡素化は、時間のかかる問題ですが、すぐにできることと時間のかかる(かけるべき)ことに分けて考え、取り組むとよいでしょう。対外的な資料や伝票など、すべての紙を廃止するには時間がかかり、ためらうケースが少なくありません。ペーパーレスとする対象を①(過去のものは除外し)今、これから使うもの、②(作業・閲覧など)使用頻度が高いものに焦点を絞ると、取り組みやすく、効果も期待できます。

はんこレスや社内手続きの簡素化は①全社を俯瞰し、②他社の進捗や方法など、情報を収集しながら時間をかけて進めることが妥当でしょう。話題になっているはんこレスは、たんにはんこを廃止することではなく、確認や承認といった各プロセスのあるべき姿を検討することになります。簡素化するにしても的確なプロセスについて、時間をかけてでも十分に検討する必要があります。

テレワークは新型コロナ予防策に限らず、将来起こりうる新たなウイルスの脅威や大規模な自然災害など、出勤することが困難な環境においても、事業の継続を可能にします。必要なときに実施できるよう、段階的にも推進していくことが重要でしょう。