


# テレワークが人材確保に 与える影響と今後の対応策

3月11日

マイナビキャリアリサーチラボ  
所長 栗田卓也

- 
1. 現状の確認
  2. 長期的な人手不足に備える必要性
  3. テレワークに対する求職者の反応
  4. 今後の対応策

# <現状の確認>

## 就業者のテレワーク実施率は一時期より減少傾向に

就業者

【1. 働き方】地域別のテレワーク実施率※（就業者）

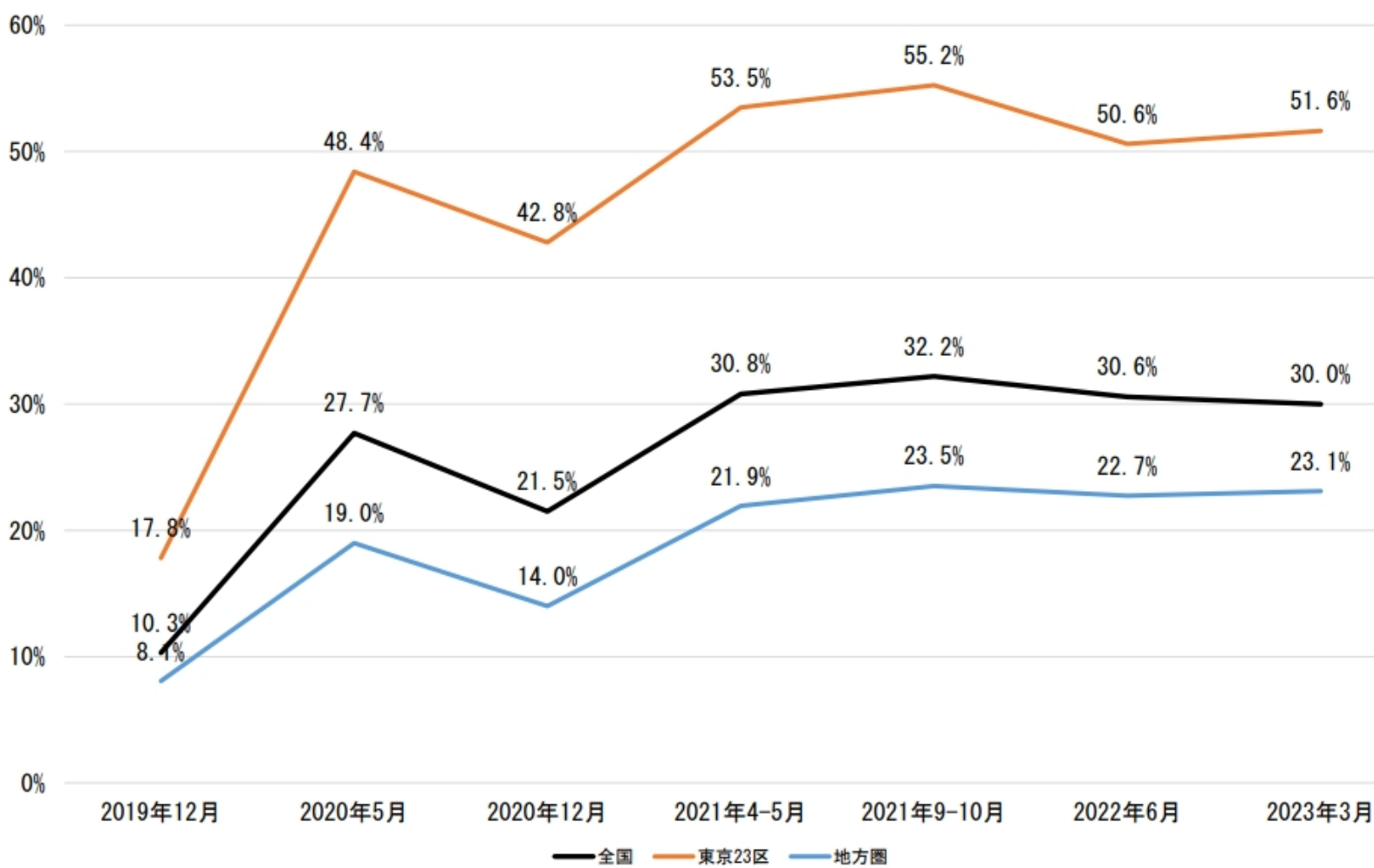
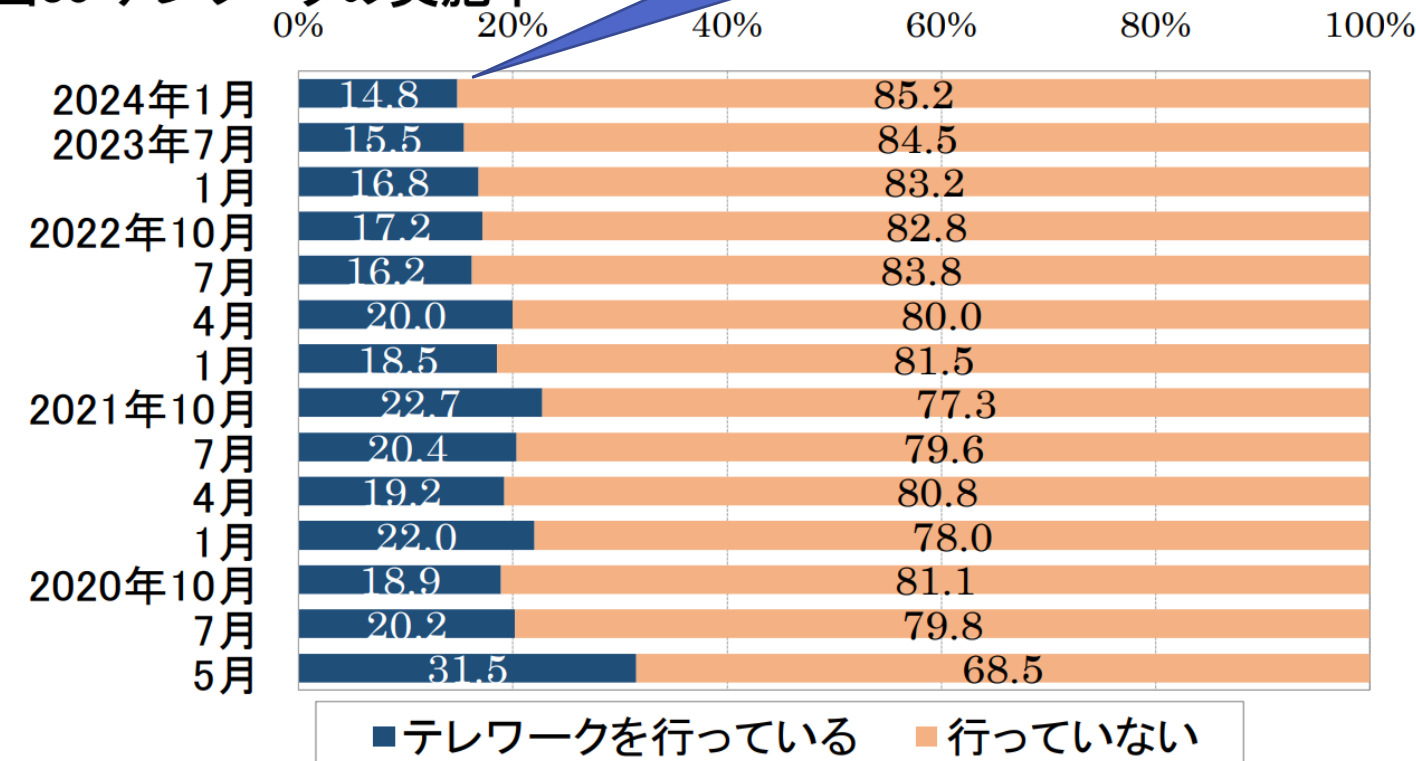


図35 テレワークの実施率



直近は  
14.8%

※働き方に関する問に対し、「テレワーク（ほぼ100%）」、「テレワーク中心（50%以上）で定期的にテレワークを併用」、「出勤中心（50%以上）で定期的にテレワークを併用」、「基本的に出勤だが不定期にテレワークを利用」のいずれかに回答した人の割合

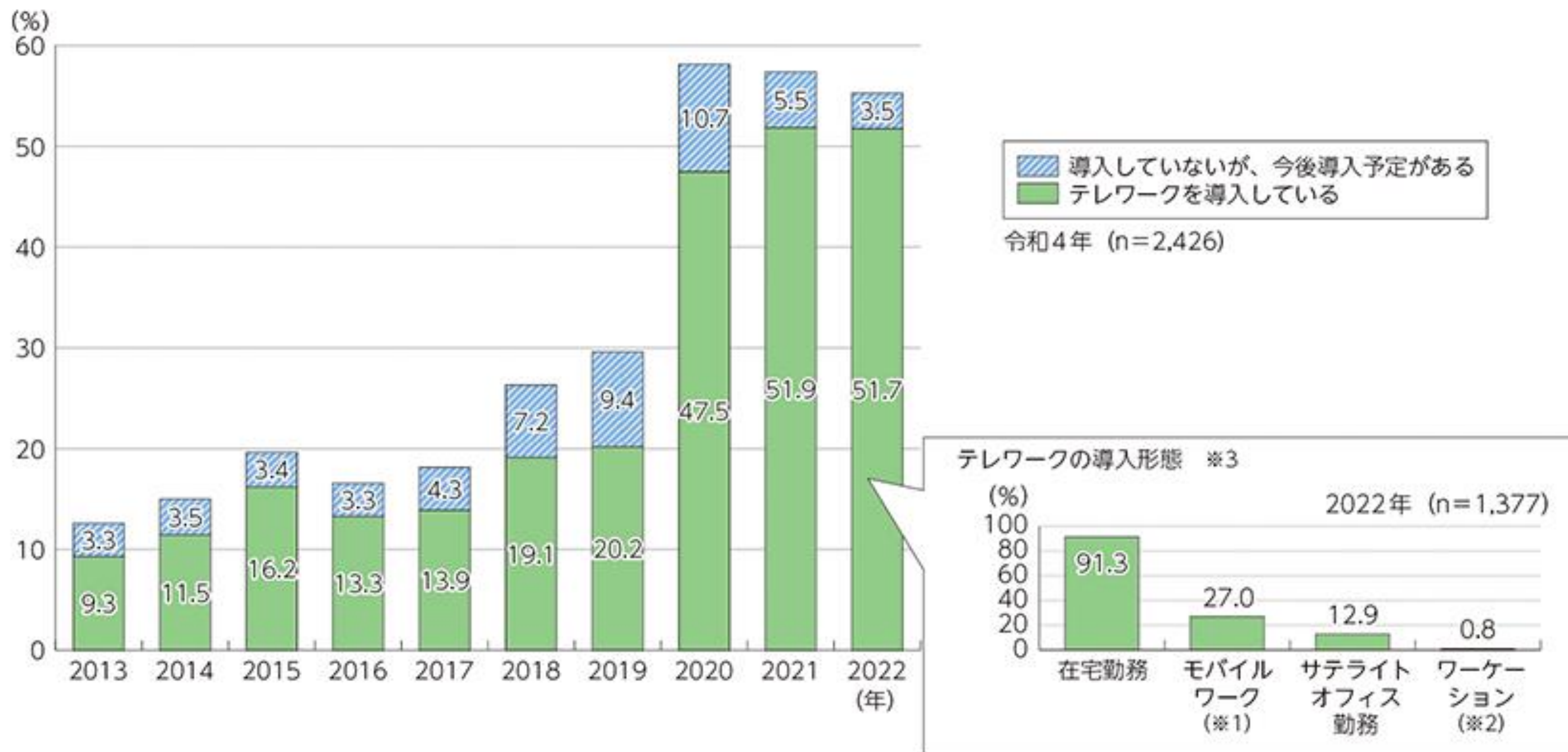
出典：「第14回 働く人の意識調査」（日本生産性本部）

出典：「第6回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（内閣府）

## <現状の確認>

# 企業側のテレワーク制度導入割合は頭打ち

企業



- ※1 営業活動などで外出中に作業する場合。移動中の交通機関やカフェでメールや日報作成などの業務を行う形態も含む。
- ※2 テレワークなどを活用し、普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごすこと。
- ※3 導入形態の無回答を含む形で集計。

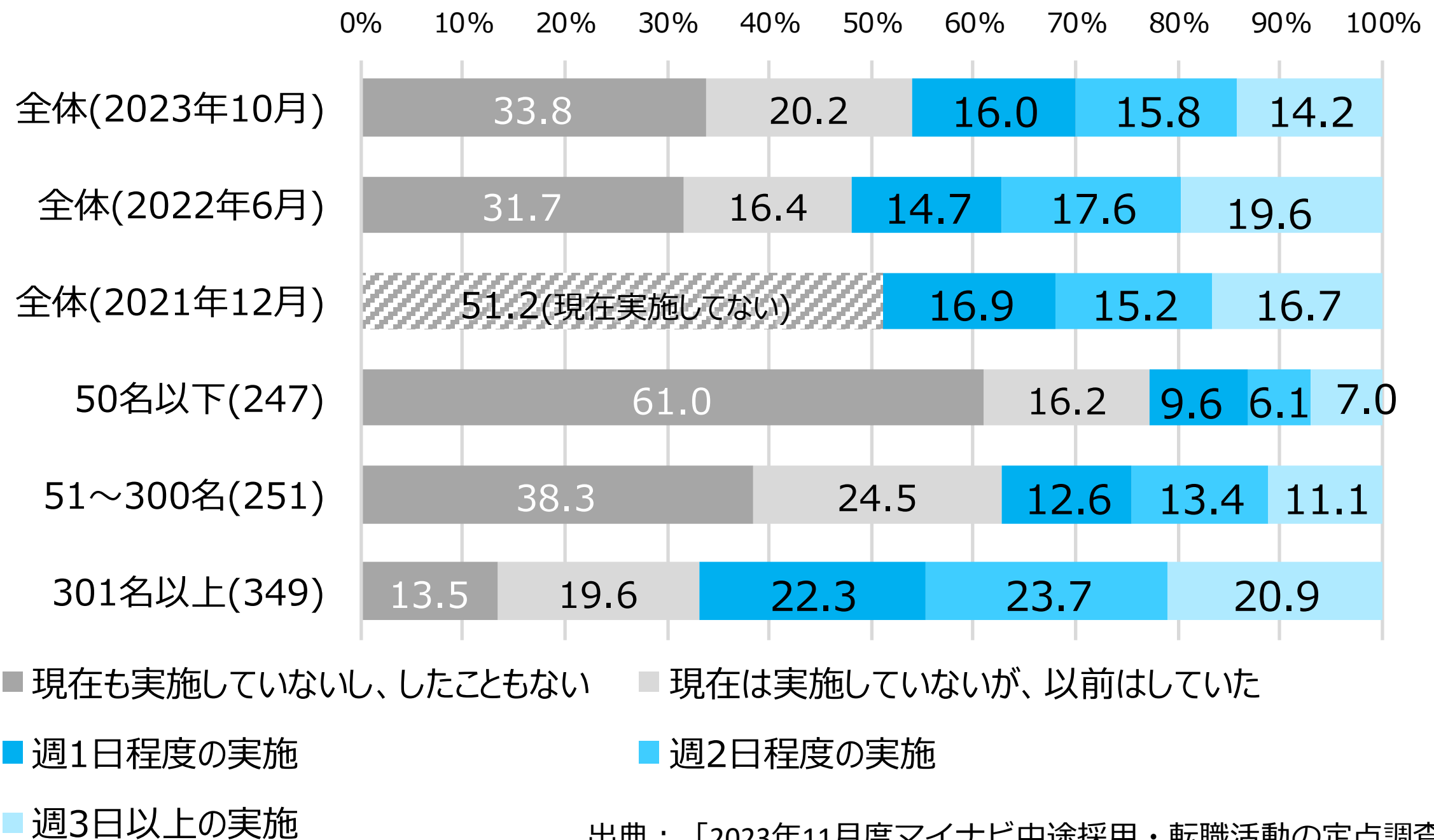
出典：令和5年版 情報通信白書（総務省）

# <現状の確認> 昨年は減少に転じ、曜日も週1～2日が多い 従業員規模の大きな会社ほど導入割合は高い

企業

## <企業> 動向

【図1】 企業規模別のリモートワークの取り組み状況 直近調査n=847

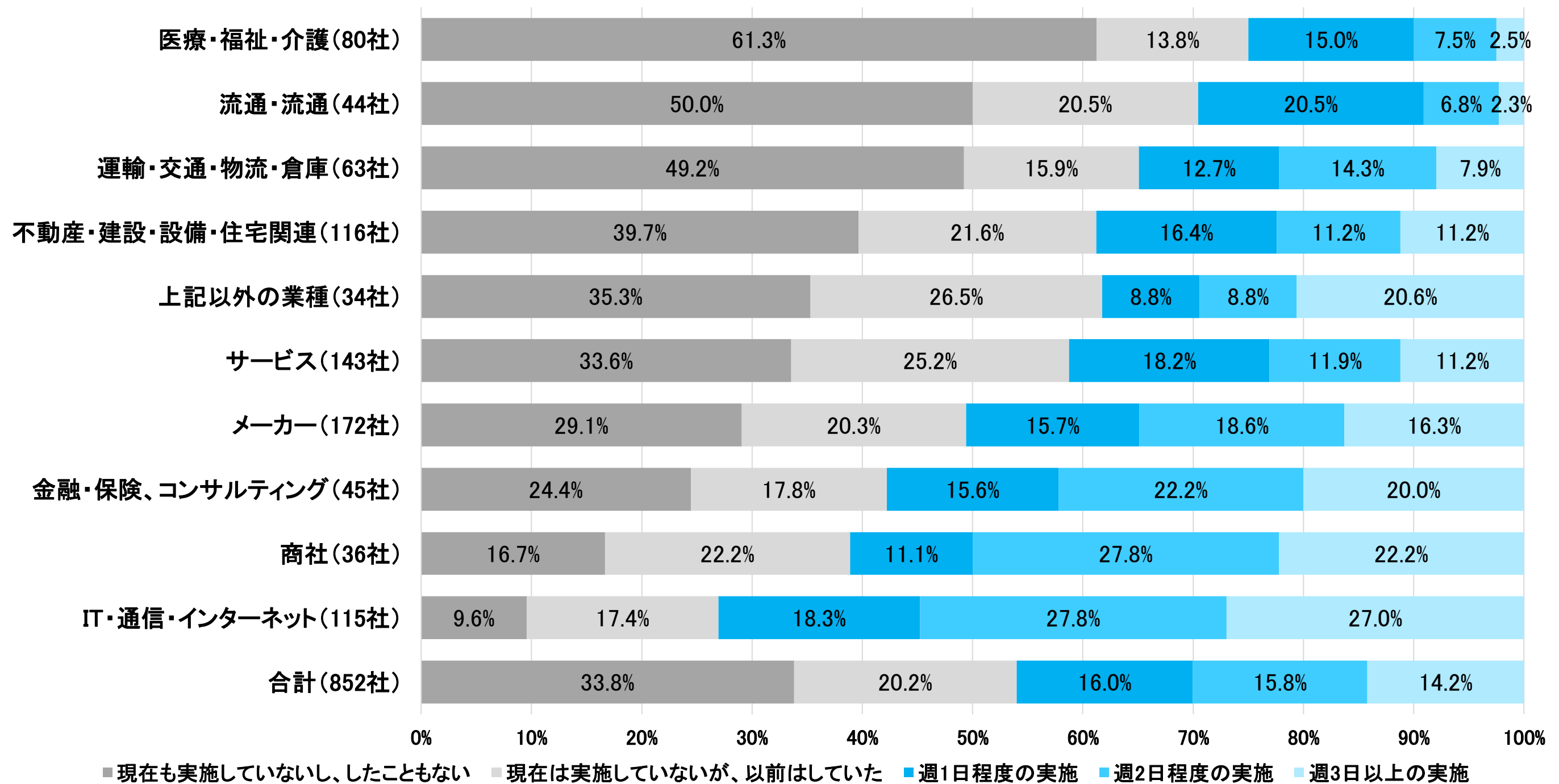


出典：「2023年11月度マイナビ中途採用・転職活動の定点調査」(マイナビ)

# <現状の確認> 対面サービス中心の業界ほど、実施率が低い 一方、このままでは人員確保がより難しくなる可能性も

企業

## 業界別のリモートワークの取り組み状況



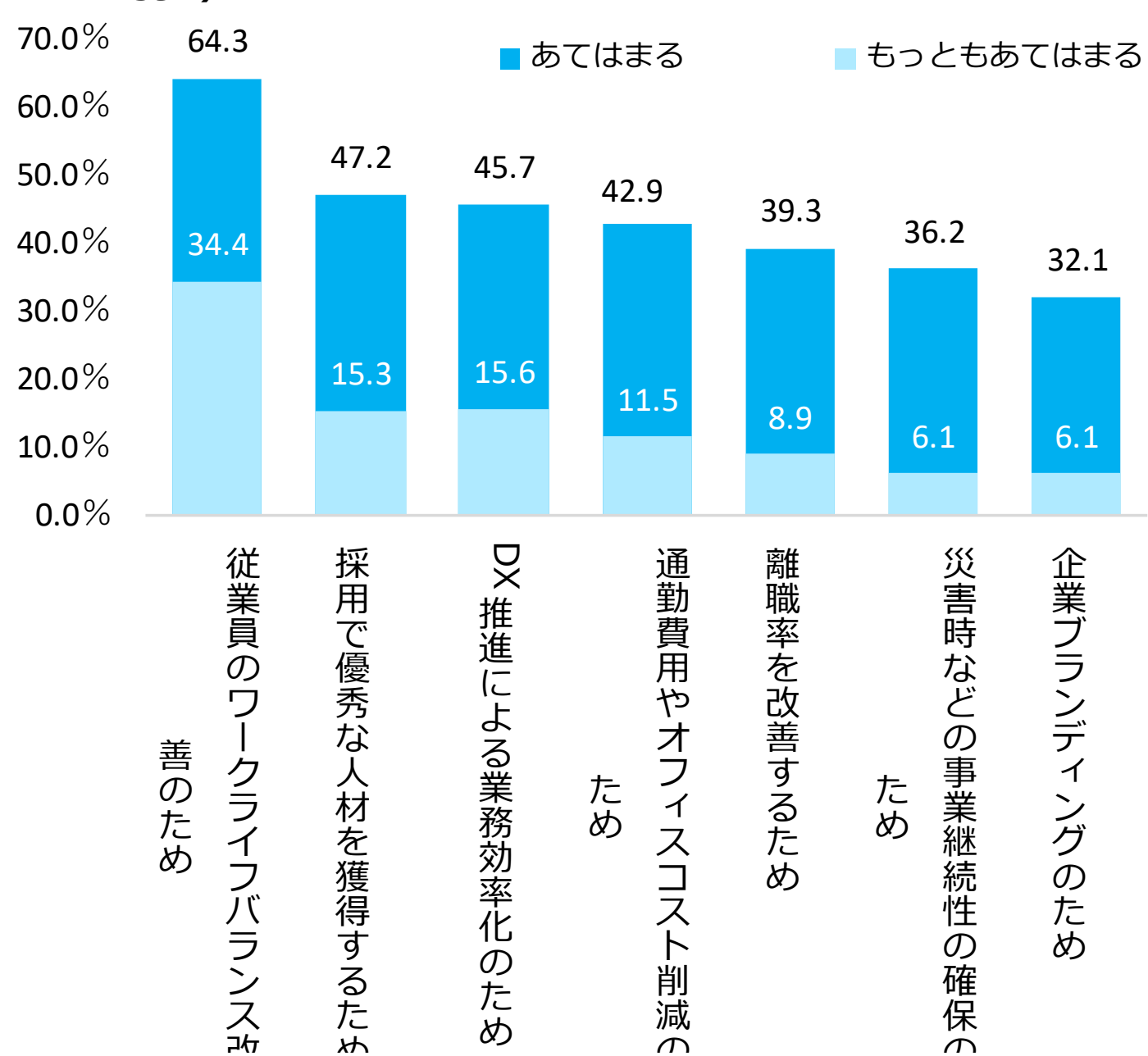
出典：「2023年11月度マイナビ中途採用・転職活動の定点調査」(マイナビ)

## <現状の確認>

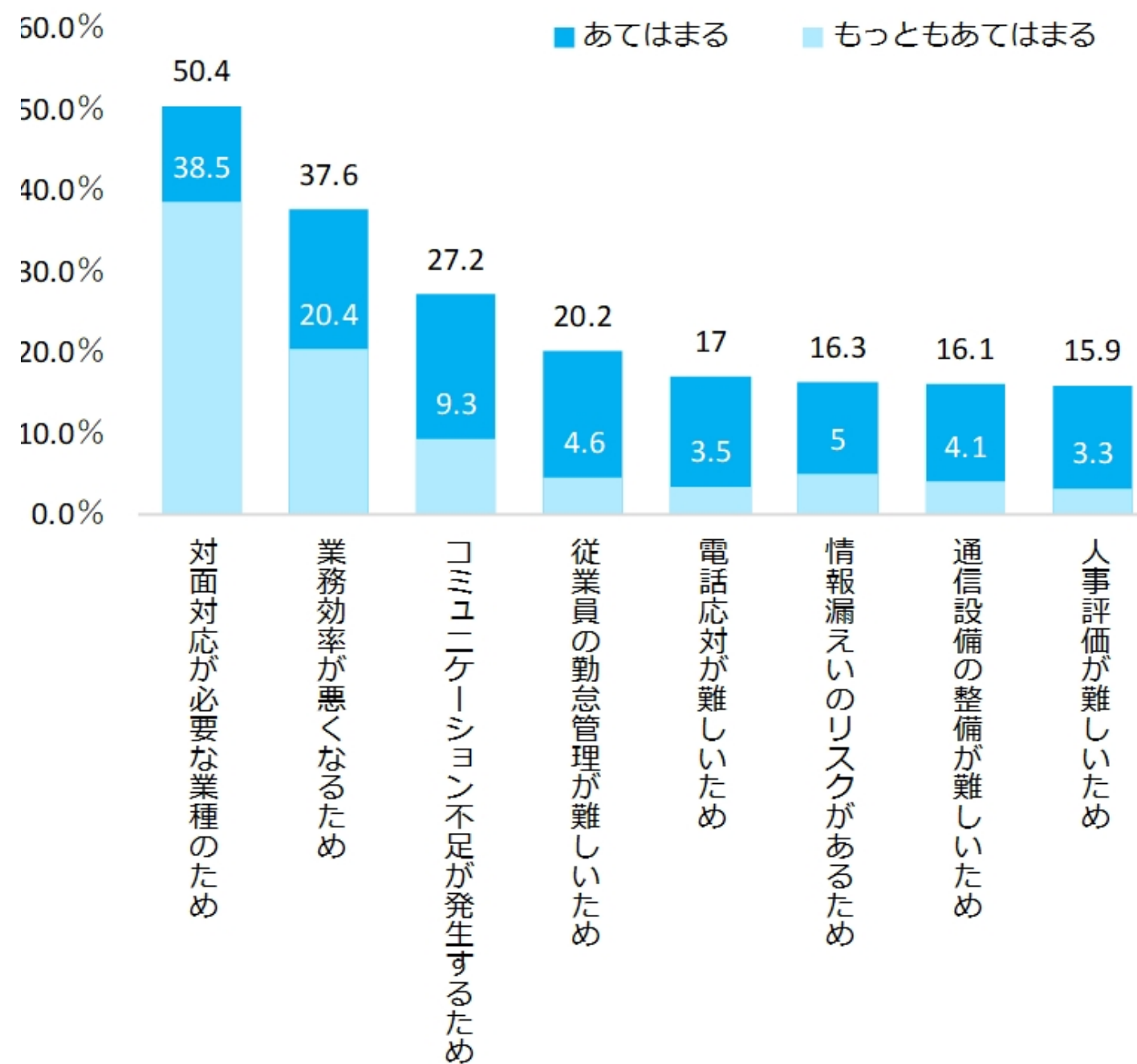
# 実施理由は「ワークライフバランス」と「採用の優位性」「業務効率化」

企業

【図2】 リモートワーク実施している理由 (リモートワークを実施している企業 n=392)



【図3】 リモートワークを導入していない理由 (リモートワークを導入していない企業 n=460)

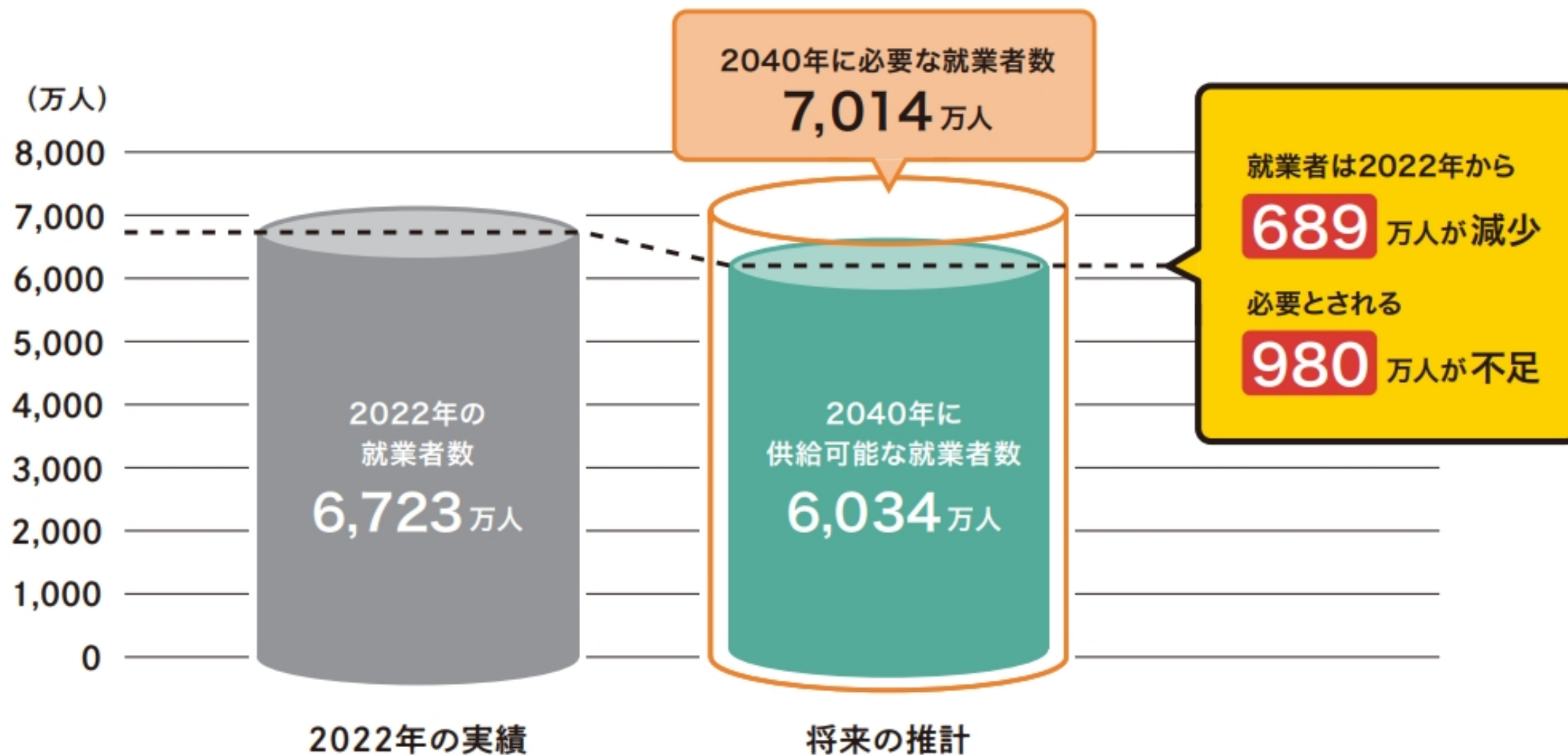


出典：「2023年11月度マイナビ中途採用・転職活動の定点調査」 (マイナビ)

## <長期的な人手不足に備える>

# 2040年には980万人の人手不足に陥る

図1:2040年 就業者数の需要と供給予測

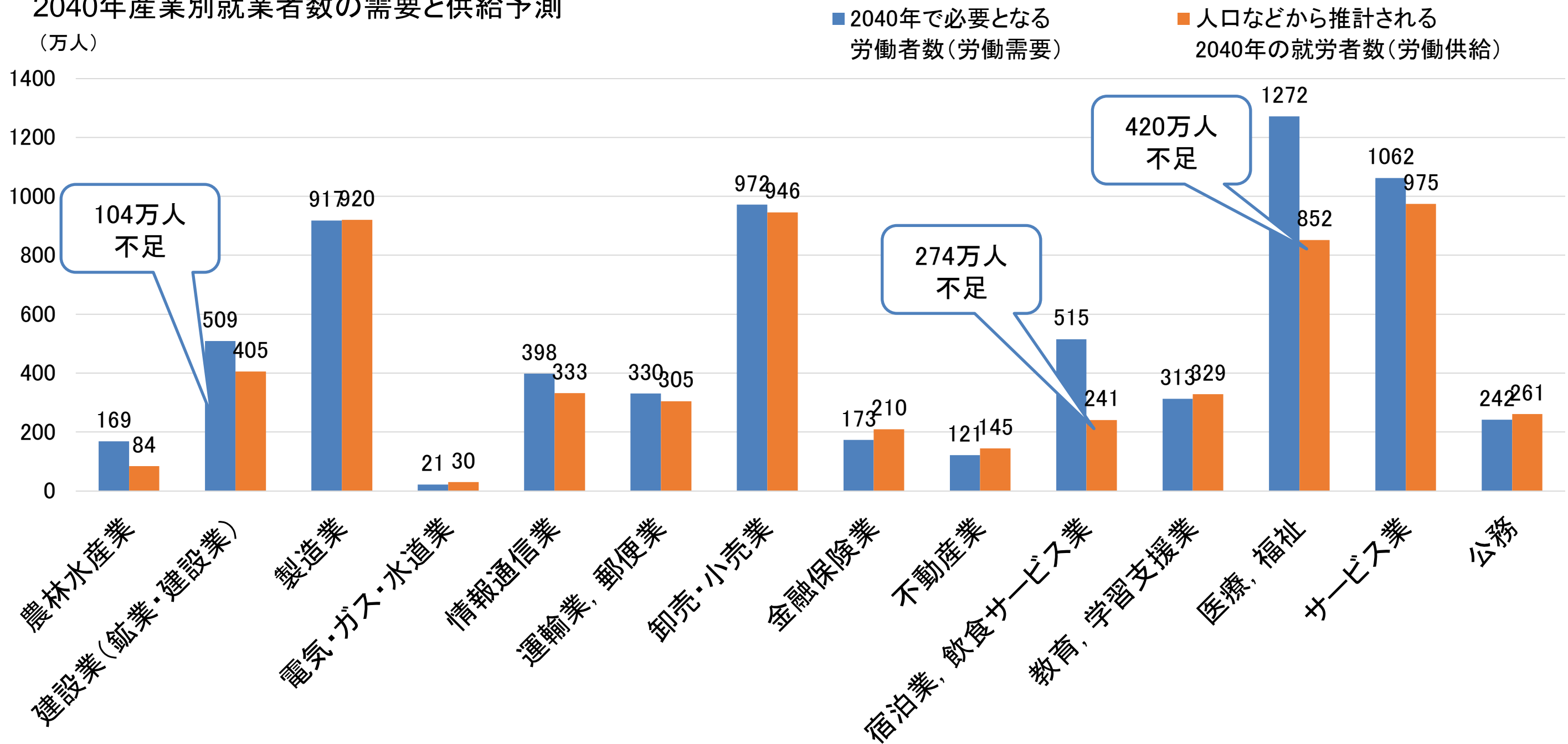


総務省統計局「労働力調査」と文部科学省「学校基本調査」のデータをもとに、2040年の労働需要と労働供給に関する推計値を三菱UFJリサーチ&コンサルティングと共同で算定。三菱UFJリサーチ&コンサルティングによる産業ごとのGDP予測に加え、労働力の産業間移動等を考慮し、2040年の産業別労働需要人数と労働供給人数を算出した。上記はその合計人数。



# <長期的な人手不足に備える> 産業としては「医療・福祉」「宿泊・飲食」「建設」 で不足が顕著に

2040年産業別就業者数の需要と供給予測  
(万人)



<データ作成>

総務省統計局「労働力調査」と文部科学省「学校基本調査」のデータを基に、2040年の労働需要と労働供給に関する推計値を三菱UFJリサーチ&コンサルティングと共同で算出。  
三菱UFJリサーチ&コンサルティングによる産業ごとのGDP予測に加え、労働力の産業間移動等を考慮し、2040年の産業別労働需要人数と労働供給人数を算出。

出典:『つむぐキャリア』マイナビ

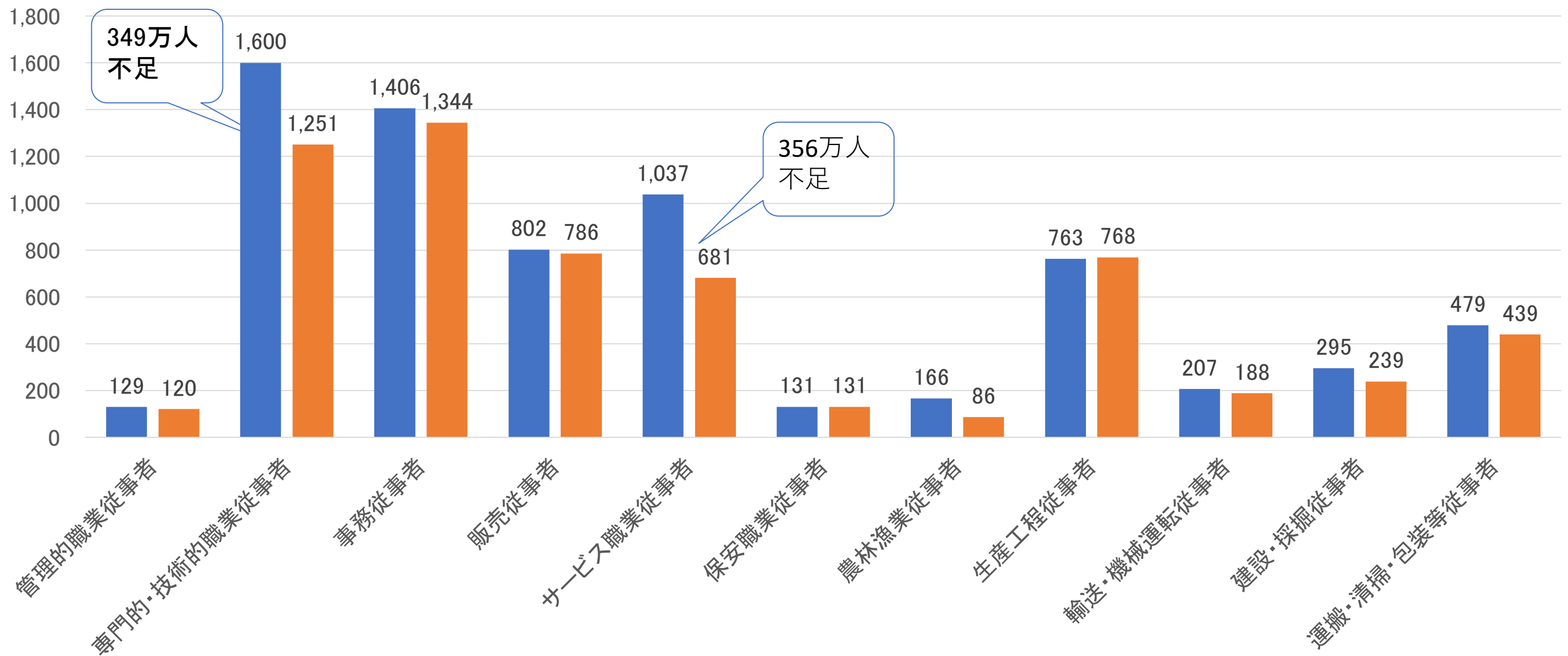
# <長期的な人手不足に備える>

## 職種としては「サービス職」「専門職・技術職」 で不足が顕著に

### 職業別労働需要と労働供給の比較

■ 職種別2040年の労働需要

■ 職種別2040年の労働供給



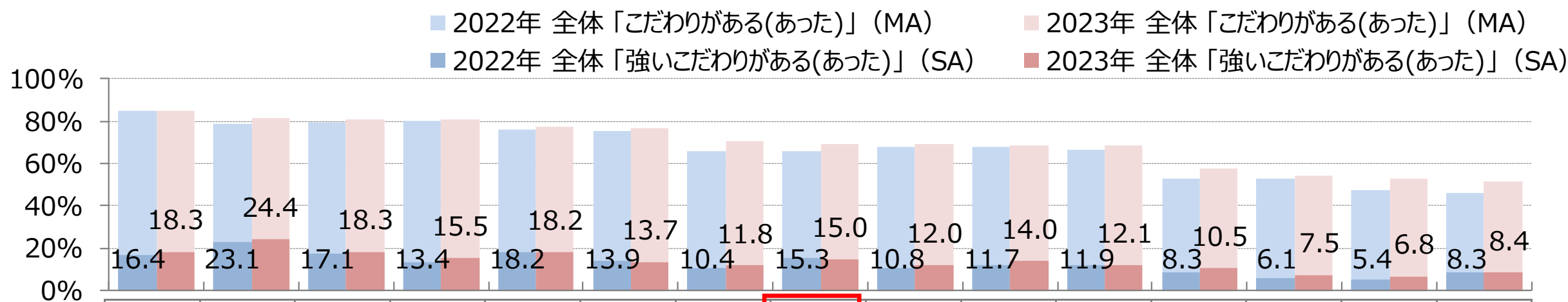
<データ作成>

総務省統計局「労働力調査」より、2021年のデータから産業ごとに計算した各職業の割合を、2040年の労働需要・供給の推計値に乘じ、産業別職業別の労働需要・供給を計算。職業ごとに合計し、職業別の労働需要・供給を算出。

出典:『つむぐキャリア』マイナビ

# <テレワークに対する求職者の反応> 転職活動でこだわった点では11位→8位と こだわりポイントして順位をあげている

【図3】転職活動においてこだわった点



転職先企業に将来性・安定性があること	転職すること、収入(年収)が上がる	産休・育休など、休日・休暇制度が充実しており、取得がしやすいこと	先であること	機会や評価に公平性・透明性がある転職	これまでの経験を活かせる、同業種・同職種などに転職すること	自己成長・社会貢献の実感など、転職先が「働きがい」を重視していること	充実したキャリア育成支援・社内研修・リスティング制度があること	在宅勤務・リモートワークなど、転職先が「働きやすさ」を重視していること	短期間で転職ができること(転職活動期間が短い)	新しいことにチャレンジできる、異業種・異職種などに転職すること	定年制の撤廃など、長く働け続けられる制度があること	転職先企業の勤務地が、自宅より都市部にあること	転職先企業に副業・兼業制度があること	転職先企業がジョブ型雇用であること	転職先企業の勤務地が、自宅より郊外・地方にあること
--------------------	-------------------	----------------------------------	--------	--------------------	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------	-------------------	---------------------------

※数表はMAのスコア

2023年 全体 (1600)	84.9	81.2	81.0	80.8	77.6	76.8	70.8	69.5	69.4	68.8	68.3	57.6	54.3	53.1	51.5
2022年 全体 (1600)	84.8	79.0	79.4	79.9	76.4	75.5	66.2	66.0	67.8	67.8	66.9	53.2	52.8	47.6	46.4
2023年 転職者 (800)	82.0	78.5	79.2	75.5	75.4	73.6	67.7	63.5	66.8	65.7	60.9	52.4	47.3	47.4	45.9
2023年 転職活動者 (800)	87.9	84.0	82.8	86.0	79.9	80.0	73.9	75.5	71.9	72.0	75.6	62.8	61.3	58.7	57.0

(%)

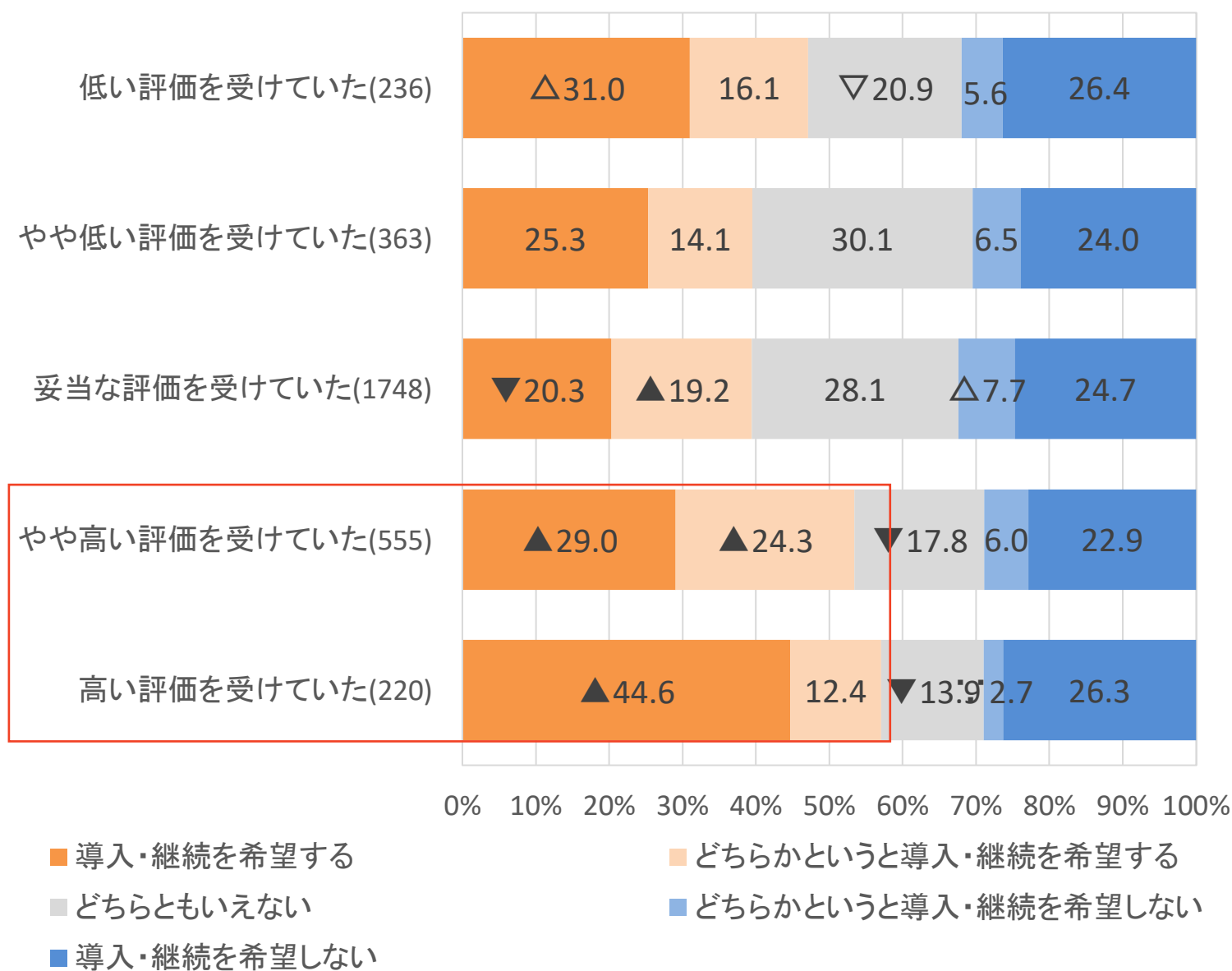
2023年全体-2022年全体(差)	0.2	2.2	1.6	0.9	1.3	1.3	4.6	3.5	1.6	1.1	1.4	4.4	1.5	5.5	5.1
前回順位:	1位	4位	3位	2位	5位	6位	10位	11位	8位	7位	9位	12位	13位	14位	15位

出典:「マイナビ転職者の行動特性調査」(マイナビ)

# <テレワークに対する求職者の反応> 社内評価の高い人ほどテレワーク制度の導入・継続を希望する割合が高い

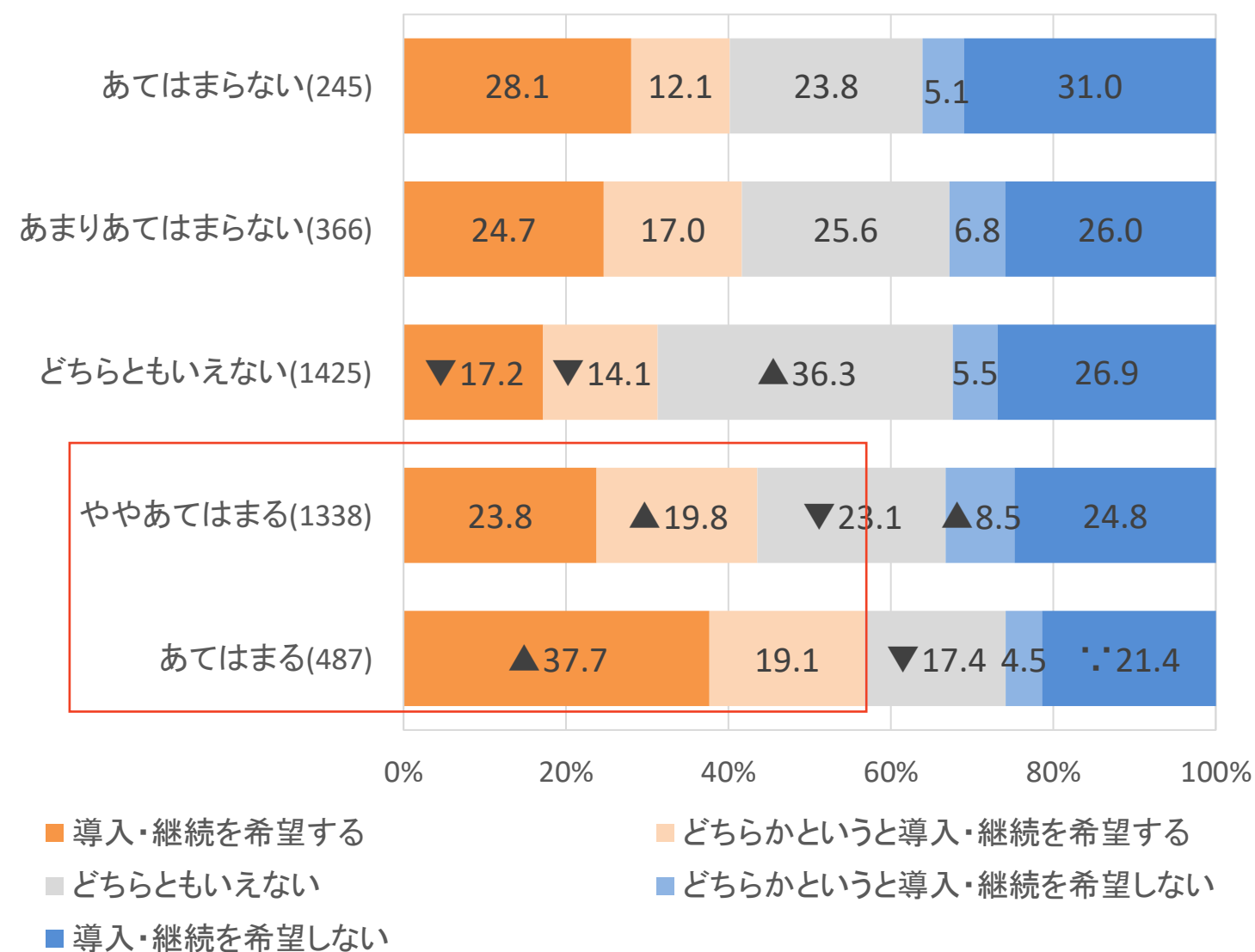
就業者

自身の評価 × 今後のテレワーク制度の導入・継続希望割合



Q1:2023年3月時点の勤務先での直近のご自身の評価について、近いものをお選びください。  
Q2:今後、テレワークやリモートワークの制度の導入・継続を希望しますか。  
( )内は回答人数 正社員限定で集計

自身の評価妥当性 × 今後のテレワーク制度の導入・継続希望割合



Q1 (自身の評価について) 妥当な評価を得ていた。  
Q2:今後、テレワークやリモートワークの制度の導入・継続を希望しますか。  
( )内は回答人数 正社員限定で集計

出典:「マイナビライフキャリア実態調査2023年度」(マイナビ)

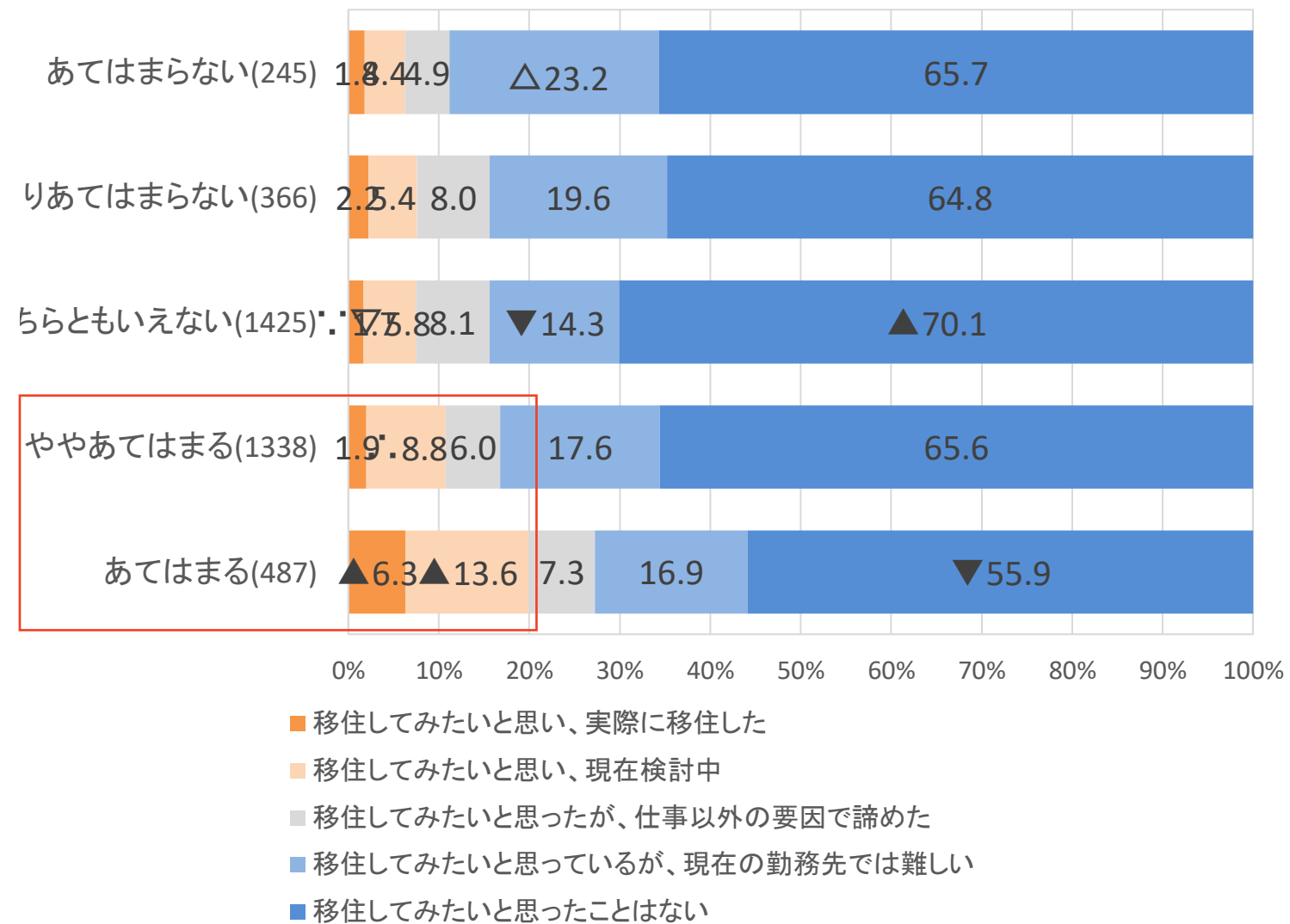
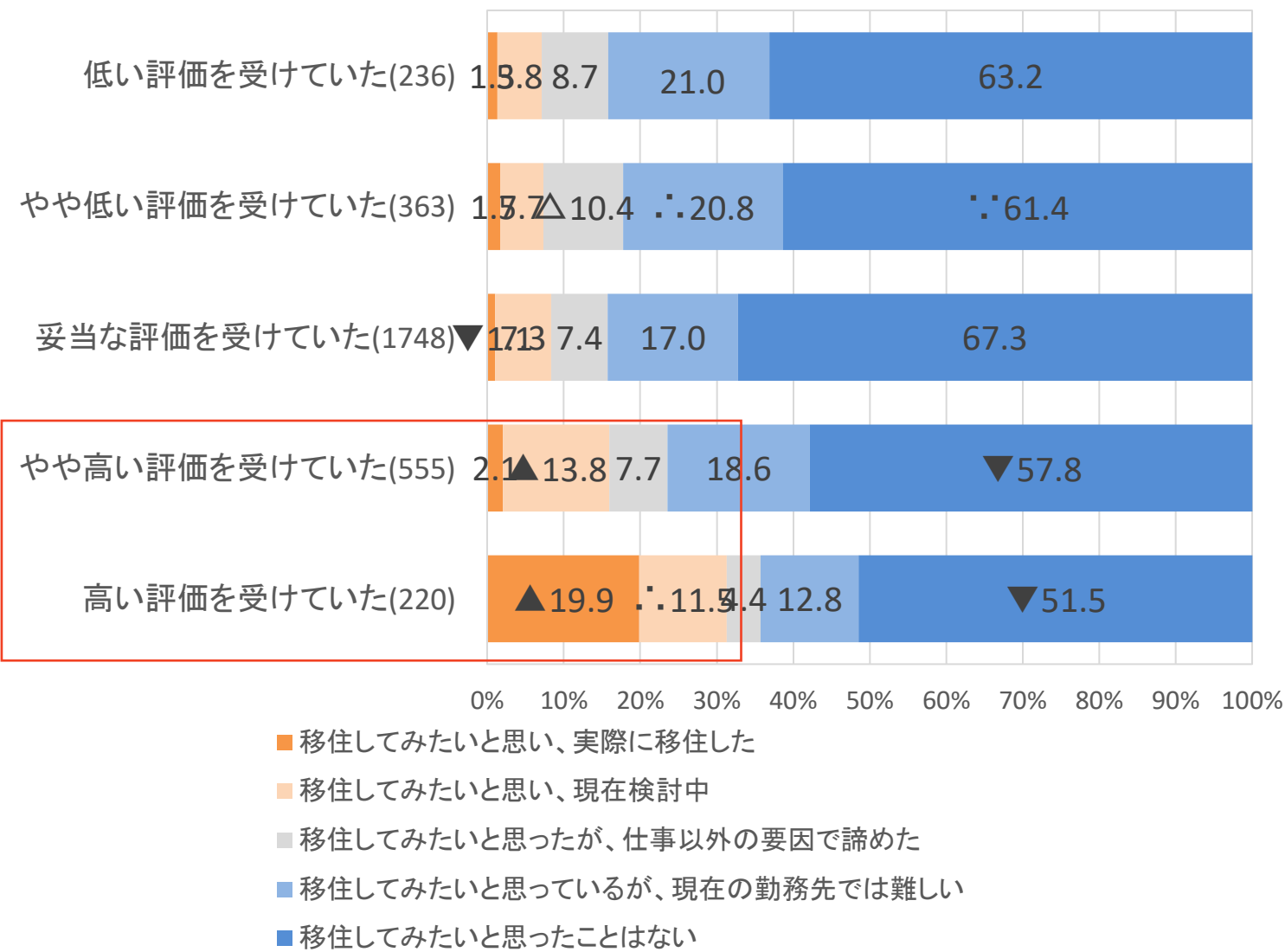
# <テレワークに対する求職者の反応>

## 社内評価の高い人ほど地方移住を検討・実施する傾向がみられる

就業者

自身の評価×現在の勤め先で仕事内容や賃金が変わらないとしたら、現都道府県から他の地域に移住してみたいと思うか

自身の評価×現在の勤め先で仕事内容や賃金が変わらないとしたら、現都道府県から他の地域に移住してみたいと思うか



Q1:2023年3月時点の勤務先での直近のご自身の評価について、近いものをお選びください。  
 Q2：テレワークやリモートワーク等の活用が進んでいますが、現在のお勤め先で仕事内容や賃金が変わらないとしたら、現在お住いの都道府県から他の地域に移住してみたいと思いますか。  
 ( )内は回答人数 正社員限定で集計

Q1 (自身の評価について) 妥当な評価を得ていた。  
 Q2：テレワークやリモートワーク等の活用が進んでいますが、現在のお勤め先で仕事内容や賃金が変わらないとしたら、現在お住いの都道府県から他の地域に移住してみたいと思いますか。  
 ( )内は回答人数 正社員限定で集計

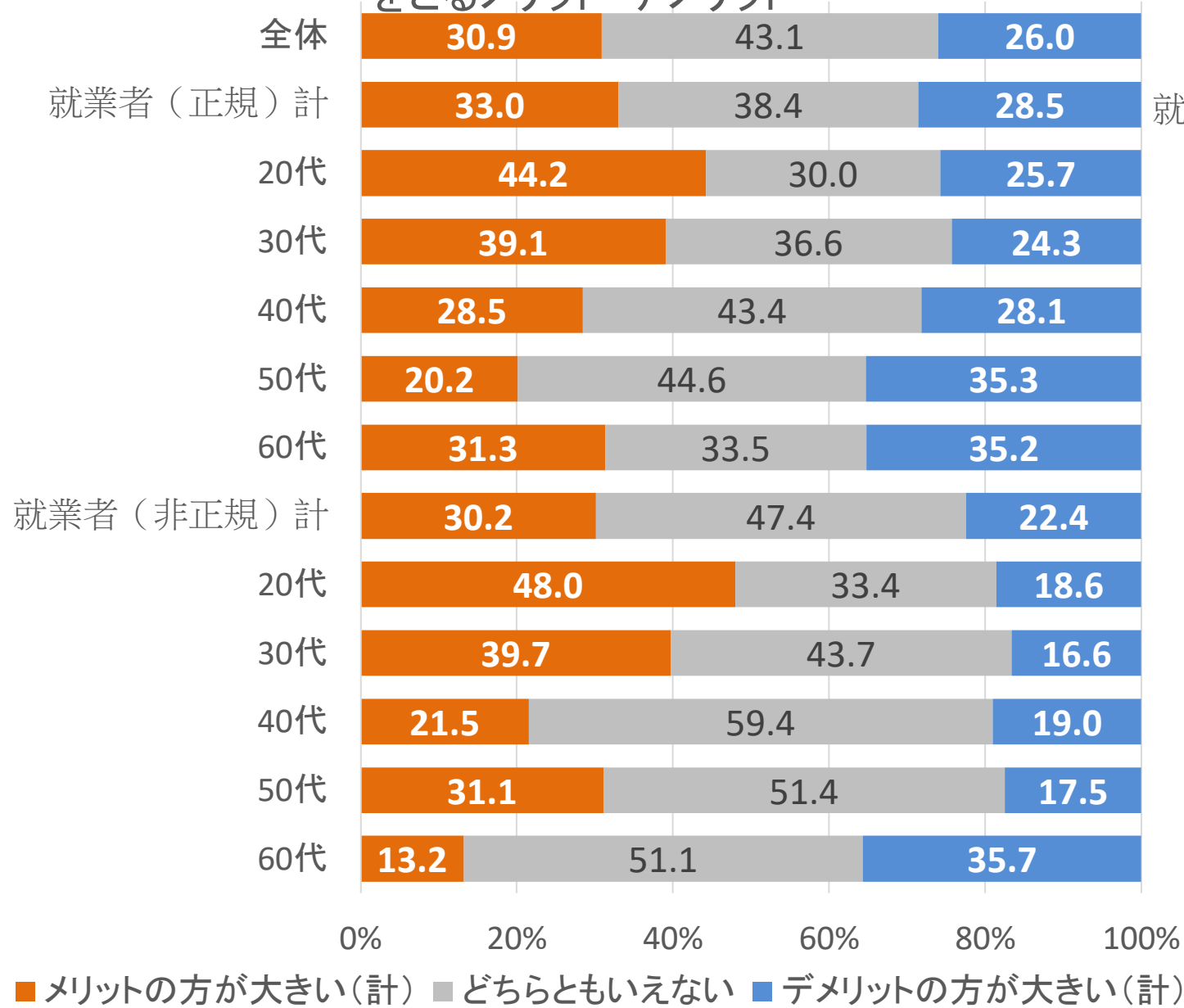
出典：「マイナビライフキャリア実態調査2023年度」 (マイナビ)

# <テレワークに対する求職者の反応>

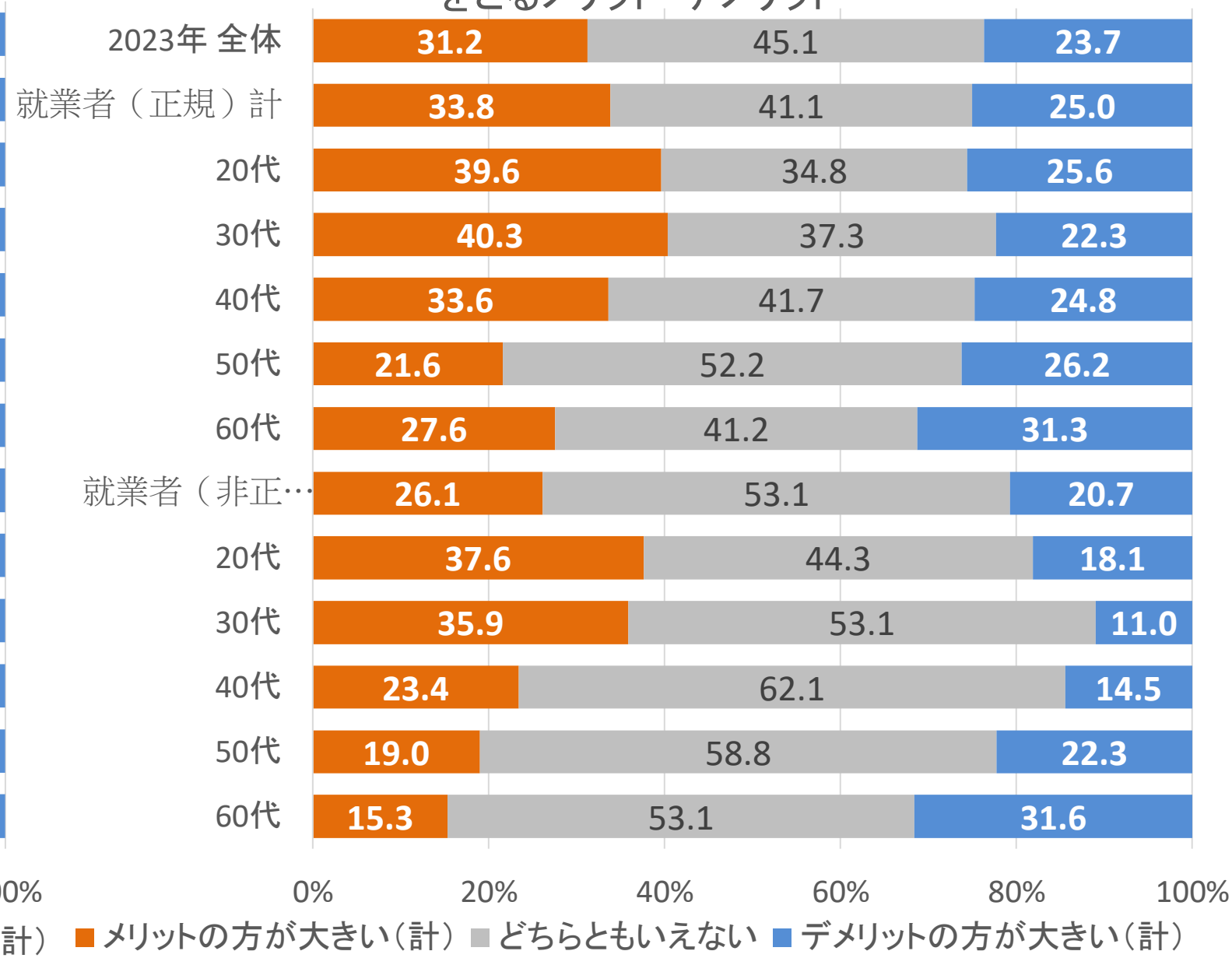
## リモートによるコミュニケーションは若者中心に メリットの方がやや高いと感じている

就業者

リモートワークで**社内の人**とコミュニケーション  
をとるメリット・デメリット



リモートワークで**社外の人**とコミュニケーション  
をとるメリット・デメリット



出典：「マイナビライフキャリア実態調査2023年度」（マイナビ）

# <今後の対応策>

## <テレワーク実施企業の事例紹介>

# RAZONA

<https://www.razona.jp/>

### 「地方創生テレワークモデル創出事業」北海道ワーケーション

[https://www.chisou.go.jp/chitele/wp/wp-content/uploads/2023/04/2022jirei\\_model1.pdf](https://www.chisou.go.jp/chitele/wp/wp-content/uploads/2023/04/2022jirei_model1.pdf)

### 社員の多様な働き方を応援

<https://www.razona.jp/recruit/note/>

株式会社ラゾナ × 北海道札幌市

#### 「ワーケーション×地域での勉強会開催」で社員の成長と地域貢献を目指す

札幌市中央大通りにある「ジョブテラス札幌」にて

**株式会社ラゾナ**  
東京、沖縄、ベトナムに拠点を置く、WEBページ制作や広告などを手がけるIT企業。社員数は約80名。会社として柔軟な働き方を推進しており、完全リモートワーク実施。

**北海道札幌市**  
人口約196万人。首都圏からは飛行機で一時間半でアクセスでき、北海道の商業・経済および観光産業等の中心地であり、インバウンドも含めた多くの観光客が訪れる。

**プロジェクト担当者**  
村元 啓介さん  
株式会社ラゾナ 代表取締役 CEO

**地域担当者**  
松岡 伸さん  
札幌市経済観光局 経済戦略推進課 インバウンド推進課 IT 産業係長

大瀧 巧さん  
札幌市経済観光局 経済戦略推進課 推進室長 観光振興課 立地戦略係長

#### 取組概要

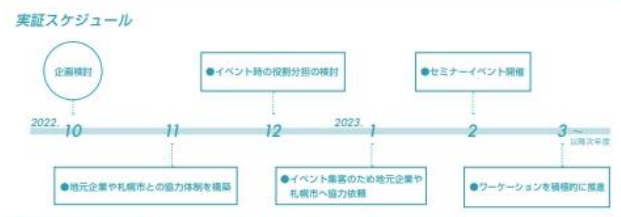
**ワーケーション参加社員が講師となって地域で3種類の勉強会を開催**

株式会社ラゾナ（以降、ラゾナ）は、東京、沖縄、ベトナムに事業所があり、世界中でテレワークを実施しています。以前、社員のコミュニケーションを目的に山梨県でワーケーションを行った際に、折角訪れるので何かできないかと、地元企業とともにプログラミング講座を行いました。本事業では、山梨県で行った経験を生かし、札幌市でワーケーションを行いながら、地元企業と連携して、プログラミング講座やWebデザインセミナーなどを行いました。札幌市は、代表（村元代表取締役 CEO）の出身地であること、ワーケーションで行くのであれば普段生活しているとは異なる環境でリフレッシュができることから選ばれました。

本事業の目的は3つあり、1つ目は、ワーケーションによる社員のリフレッシュ。2つ目は、セミナー等を行い地域への貢献

によって社員が新たなやりがいを見つけること。そして、3つ目は、業者等サポートをいただいた地元IT企業の人材採用につながることで、具体的には、5日間のプログラミング講座、1日のwebデザインセミナー、Webマーケティングセミナーを開催しました。プログラミング講座は、会社の拠点のある沖縄でも開催しており、そのメンバーが中心となって行いました。「未経験からエンジニア職に挑戦」を目標としており、この講座によって、地元企業への採用や人材発掘にもつながります。

webデザインセミナーやWebマーケティングセミナーは、行政と協働していくなかで、市内で多くの方にDX推進を推進してもらいたいという目的もあり、実際に参加できる1日だけの開催にしました。このセミナーはラゾナの強みを生かせる分野で、社員が講師を行うことで自身のスキル向上につながることを期待しました。講師やサポートを行う社員を中心に事前打ち合わせ等も含めて延べ28名が札幌に滞在し、テレワークを実施しながら勉強会の企画運営、そしてワーケーションを実施しました。



#### 参加者の声

**滝沢 愛莉さん**  
Webデザイナー（ベトナム）

業務でセールスマーケティングの一環として、LP作成のディレクションをすることがあり、そこで初めてアドバタイズができるように本日のセミナーに参加しました。実際に参加して、デザインの観点も大切ですが、LP作成の根本の目的をしっかりと定めるということを改めて学ぶための、とてもよかったです。

**稲島 真さん**  
Webデザイナー（ベトナム）

現在、学校でWebデザインを学んでおり、将来はWebデザイナーとして働きたいと考えています。今回のセミナーは学校の方で告知があり、実際にデザインの現場で働いている方が聞きたいと参加しました。セミナーでは、デザインそのものについて、どう考えて進めるかなど、広範囲にすべてとても満足しています。今後機会があったら、ラゾナのような会社で働きたいです。

なると考えられます。また、B to Cの事業を行っていない、ラゾナや地元企業は、官製での知名度は高く、採用の際に難しい面もありますが、このようなセミナーを行うことによって、官製につながるという期待がつけられます。今後の新しい人材採用のきっかけになる期待ができます。

ラゾナの社員に関しては、コロナ禍で自宅でのテレワークが増えて、以前より外出に対するロイヤリティが下がってしまおうという懸念がありました。今回、多くの社員が札幌でのワーケーションに行ける環境を整えるなどの工夫が必要になりそうです。

#### 札幌市からのメッセージ

私たちはIT企業の誘致を行っていますが、その裾野を広げるために中学生などに向けたプログラミング教室や、社会人に対してITの研修サービスをつくる取り組みの支援などをしています。今回のラゾナが開催した「未経験からエンジニアを目指すようなプログラミング講座」などとも連携の強い取り組みでした。そこで、札幌市が企業やIT系に興味ある人たちのための高度な広報的取組の一環としてサポートを行いました。

札幌市内の大学の卒業生の就職が市内での就職を希望していますが、実際の市内での就職率は3割という現状があり

札幌市での移動時間の短縮が大きなメリット。通勤が楽で仕事のパフォーマンスを高めたいというニーズは強いと思います。また、最低5日間は必要になるとわかりました。ただ、ワーケーションにまだ慣れていない社員が多いため、ライフスタイルが変わっても働き続けられるラゾナならではの強みがあること、なかなか長期でも家を空けるのは難しいということから、移動時間と滞在日数は課題が残りました。今後は、例えば一時滞在をしてくれるところと連携して、子連れでもワーケーションに行ける環境を整えるなどの工夫が必要になりそうです。

#### 企業としての価値

●	仕事の品質や効率の向上を目的としたワーケーションの推進
●	企業イメージ（企業価値向上）
●	地方ファシリテーター（+都道府県ファシリテーター）による実証コスト等の削減
●	地方自治体や地元企業との関係構築（新規にシブシブ）
●	実証等のリスク分散による事業継続性アップ
●	地域貢献、地方創生（単一企業では難しい、地域を盛り立てること）への働き
●	その他

→ ほぼ定額通りの効果が得られたが、人材採用については今後の取組となる

#### 企業としての価値

今回の札幌市でのワーケーションでは、公共交通機関で十分移動が可能という交通の利便性を感じられました。このことや、様々な札幌市の魅力について、ラゾナ社内にしても積極的に発信・発信が行われる予定です。

将来的に、「1年間滞在して働いてみたい」と考える社員も出てくる可能性もあり、このような働き方に興味のある方の採用につなげていくことも期待しています。社員として会社にプラスに働くようなことを実現して実現し、良い結果が出たら、働き続けたいという選択として、ラゾナでは今後も積極的に検討を進めていく予定です。

#### Documentary Working at RAZONA

ラゾナベトナム代表 / ブイ・クオン・ティン

2019.05.30

[インタビュー](#)

#### Documentary Working at RAZONA

Webディレクター / 高田翔吾

2019.06.05

[インタビュー](#)

トにきたエンジニア社員も講師を行うという声も聞かれました。モチベーション向上で、また実際にという声も聞かれました。今回の経験をもちい子ども向けにセミナーなども開催します。

株式会社NEXTED 代表取締役 大瀧 巧さん

（ふるさと創生事業）

高田 翔吾

取材日：2023年7月20日

### 長野で実現させた場所に縛られない働き方

2019.06.05

[インタビュー](#)



## <今後の対応策>

<テレワーク実施企業の事例紹介>

# RAZONA

<https://www.razona.jp/>



代表取締役CEO  
村元 啓介インタビュー

Q:テレワークを推進したことで採用に関してどのような影響がありましたか

ここ3年で10名程の採用。テレワークにより全国採用が可能になり、これまで採用出来なかった地域（大阪・名古屋）の人材が採用できた。また、既存の社員が様々な理由で地方（山梨・長野・茨城）に転居する際、退職させずに雇用を継続させることができた。（リテンション効果）

Q:テレワークを推進したことで人材育成に変化がありましたか

リアルな職場であれば身近で部下を指導できる環境がテレワークで変化したことで、人材育成の必要性を感じ、人材育成の機会を意図的に増やした。人事評価に関しても業務タスクを分解して、成果物を中心に細やかに評価するように変化した。

Q:テレワークを推進したことで経営に対する効果がありましたか

会社のブランディングや社員の帰属意識に関して、プラスに働いたと感じている。また、業務の見える化や、教育の仕組みが推進された。

Q:今後の自社におけるテレワーク推進上の課題は何ですか

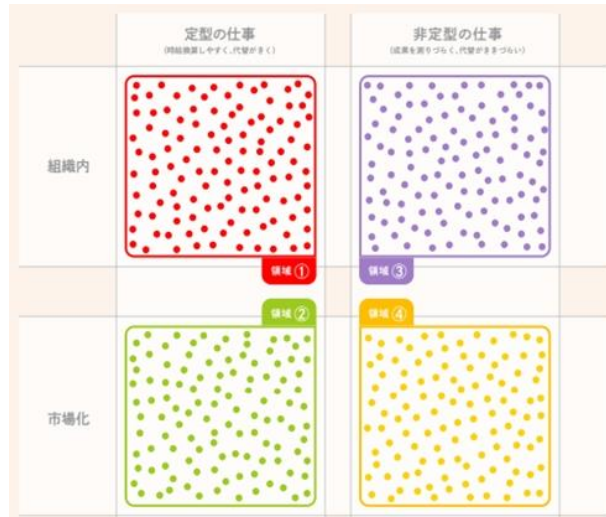
経営者が感じている危機感や空気感の共有はやはり難しいところがある。またリアルな職場では当たり前前に共有されていた同僚の仕事に取り組む姿勢や頑張りなど、他の社員と自分の仕事を比較することで得られる成長機会が減ってきていると感じる。このあたりをどのように制度に落とし込み、社内文化として伝えていくかが課題。



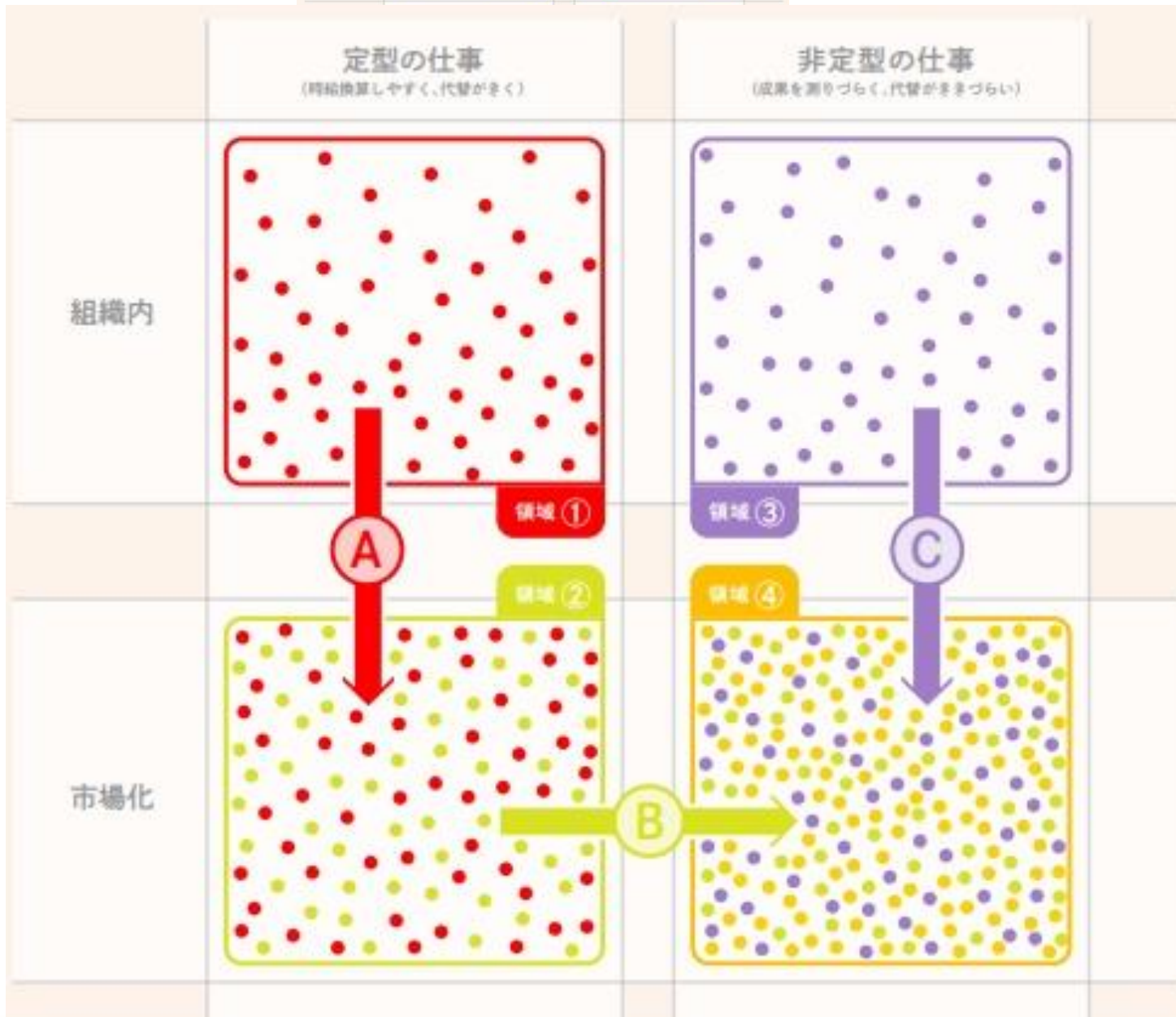
# <今後の対応策>

## 以前と比較して「働き方（雇用形態）」は多様化している

以前の労働市場



現在の労働市場

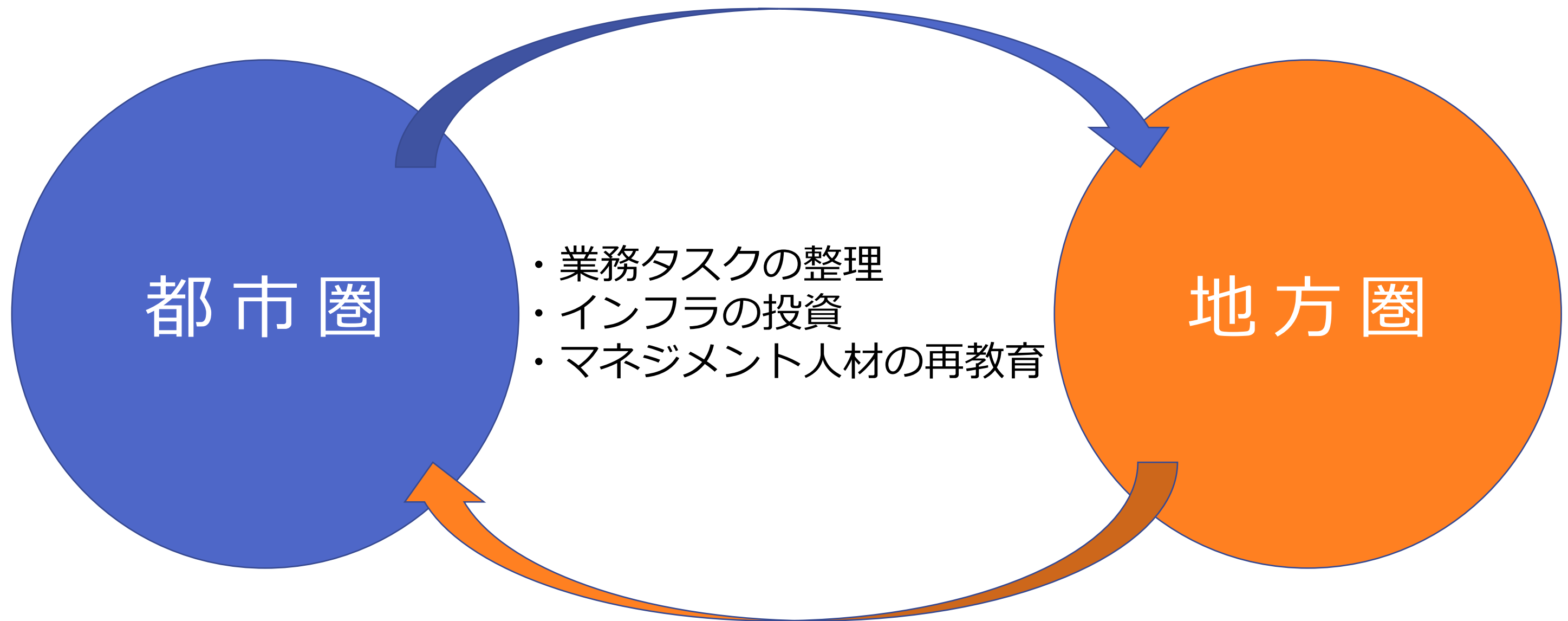


カテゴリ	具体的な仕事内容と働き方	現在置かれている状況
領域① 定型×組織内	企業に正社員として雇用された状態で、マニュアル化された業務を行う技術職や指示どおりに業務を行う営業補助職が代表的。かつての <b>一般職</b> のイメージ	人材不足や人件費削減、DX推進の影響もあり、機械化・AI化による省力無人化や、業務自体をアウトソーシングする等、自社内で従事させる人員は削減傾向にある。
領域② 定型×市場化	仕事内容は領域①と同じだが、 <b>派遣社員やパート・アルバイト</b> として従事する。	領域①からの人材流入がみられるが、省力無人化の影響もあり、大きく増加することはない。今後、DX推進がすすめば、減少すると考えられる。
領域③ 非定型×組織内	企業に <b>正社員</b> として雇用された状態で、マニュアル化できない業務を行う。 <b>一般的に「総合職」</b> が多いが、IT専門職や研究・開発を目的とした技術職は領域③に含まれる。	領域①②に示されるようなマニュアルを作成したり、省力無人化のための技術を開発したりする非定型の仕事自体は増える傾向にある。しかし、一部のクリエイティブ職を除くと、「総合職」と呼ばれる人々のなかにも実際にはマニュアル化された仕事や、指示された業務のみを行う人も含まれ、今後、その見極めが進むことが予想される。その結果、定型の仕事（領域①②）だと判断された場合は領域③から意図せず押し出される人もいると考えられる。
領域④ 非定型×市場化	仕事内容は領域③と同じだが、企業に雇用されるのではなく <b>フリーランス</b> として業務委託を受けたり、 <b>自身で起業</b> したりして業務を行う。また企業に雇用されていた人が転職しようとするタイミングも一時的にこの領域に含む。	リスキング等を経て、領域①～③から人材が流入しており、規模としては大きいものの増加傾向にある。人材流動化が進むなか今後も増加すると予想されるが、なかには意図せず、十分なスキル・能力が身につかないまま領域④に押し出されている人々もいると考えられ、成功しているか否か、その成否がわかる領域でもある。

出典：『つむぐキャリア』マイナビ

## <今後の対応策>

地方の優秀な人材の獲得  
グローバル対応



大都市圏の優秀な人材の知見活用  
関係人口の構築



今後企業がテレワークを継続した方が良い理由

- 労働人口減少への対応
- 優秀人材の確保
- 多様な人材のリテンション
- 海外人材や副業兼業人材の活用