

～新型コロナが“働く”にもたらすもの～  
**テレワークの現状と課題**  
**この先の働き方変革に向けて**

2021年3月吉日



株式会社リクルートキャリア  
HR統括編集長  
藤井 薫

## ■なぜ、新しい“働く”が加速する？

### コロナ前から始まっていた**社会構造**の変化とは？

#### SEPTEmber (セプテンバー)

【社会】 Society 人口動態・文化風土

【経済】 Economy 経済構造・価値源泉

【統治】 Politics 統治機構・富の分配

【技術】 Technology 先端研究・応用技術

【環境】 Ecology 環境保全・持続共生

## ■なぜ、新しい“働く”が加速する？

# 社会構造の変化は、新しい働き方を引き寄せる

Social

次代のリーダー不足

企業と個人の寿命逆転

多様な人材の才能開花へ

Economy

サービス経済化

ヒト・データ・キカイ

体験価値を生む働き方へ

Technology

AIとの共進化

Digital Human

時間・場所・関係の拡張へ

Politics

ネットワーク組織

開かれた多中心組織

カジュアル&オープンへ

Ecology

NewEnlightenment

Earth Literacy

未来に貢献する働き方へ

# ■なぜ、新しい“働く”が加速する？

## 社会構造の変化は、新しい働き方を引き寄せる

Social

多様な人材の才能開花へ

Economy

体験価値を生む働き方へ

Technology

時間・場所・関係の拡張へ

Politics

カジュアル&オープンへ

Ecology

未来に貢献する働き方へ

テレワークの拡大は  
構造的な人材不足と  
サービス経済化する地方  
において不可欠な働き方

CASE 1 「枳」を活用した新規事業の創出  
建材業界への新規参入に向けたブランディングプロジェクト

提供した価値  
対企業へのブランディング経験  
(強みの言語化 / WEBサイトのコンセプト固め)

獲得した経験  
・出身地でも現在地でもない第三のつながり  
・将来的な出身地への恩返しに繋がる経験

提供した人材  
伊東大地さん 岐阜県  
大橋博行さん 岐阜県  
伊藤真由さん 東京都  
中澤千咲さん 東京都

※事例はINPOSS.A.G.によりご提供いただきました。

## 100年に一度の転換点 会社中心から暮らし中心の働き方改革へ

Social

多様な人材の才能開花へ

Economy

体験価値を生む働き方へ

Technology

時間・場所・関係の拡張へ

Politics

カジュアル&オープンへ

Ecology

未来に貢献する働き方へ

# 新しい働く 再発明の好機

人生を豊かにする暮らし方と働き方の変化の兆し

「時間」も「場所」も自由裁量が広がり、暮らしも仕事も見直す人が増える。  
「幸せ」を求め、やりたいこと、大切にしたいことへ、生き方がシフトする。  
コロナ禍で、生き方そのものを丸ごとデザインし直す人が増えはじめている。

### クラシゴト改革

「働き方改革」 → 「クラシゴト改革」  
(暮らし×仕事=生き方)

# 転職市場から見えるテレワークの実態

# コロナ禍で変わる企業・個人・結び方 6つの視界

	企業	企業と個人の関係	個人
転職市場	採用活動 ?	面接プロセス ?	職業観・重視項目 ?
働く職場	組織のチカラ ?	仕事と能力の結び方 ?	活躍する個人 ?

# コロナ禍で**深化する**転職市場・働く職場

企業

企業と個人の関係

個人

転職市場

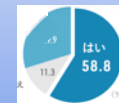
採用活動  
ライフフィット求人



面接プロセス  
WEB化加速



職業観・重視項目  
ライフフィット志向



働く職場

組織のチカラ  
権威失墜と再生  
(AFTER PEST)



仕事と能力の結び方  
テレワーク・副業浸潤  
(IoA 時空間多重分割)



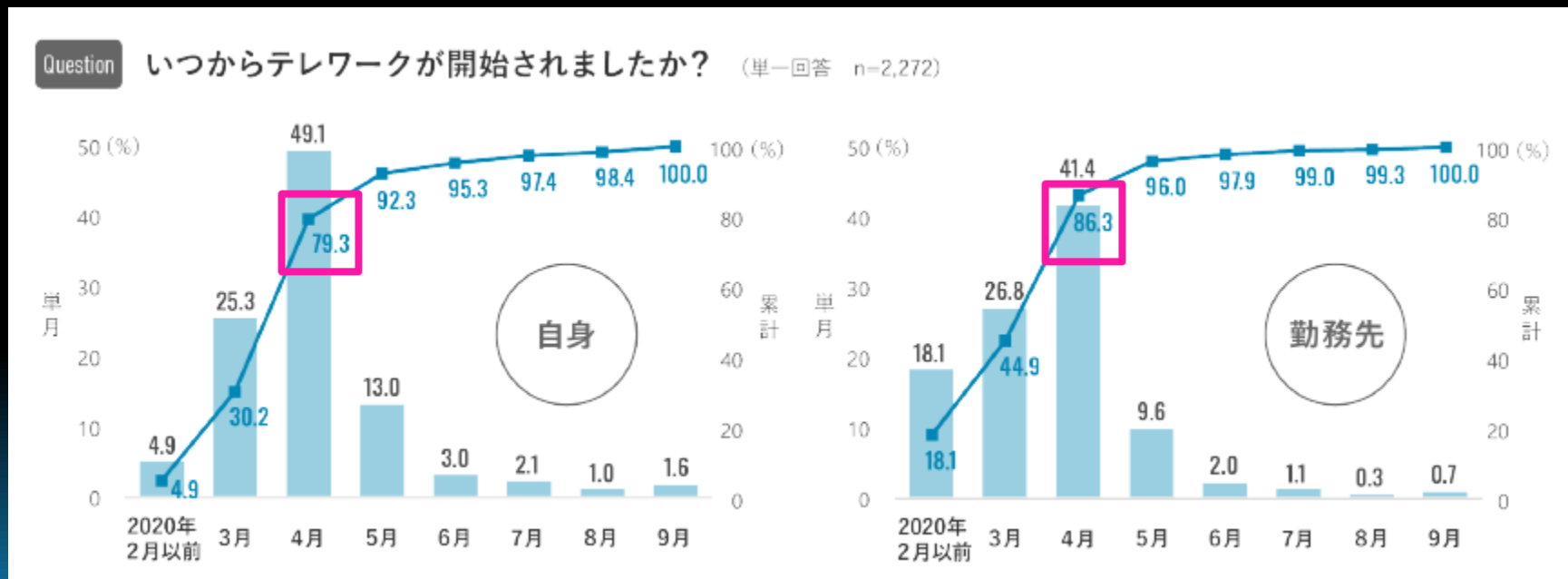
活躍する個人  
アンサングヒーロー  
(隠されていた才能の開花)





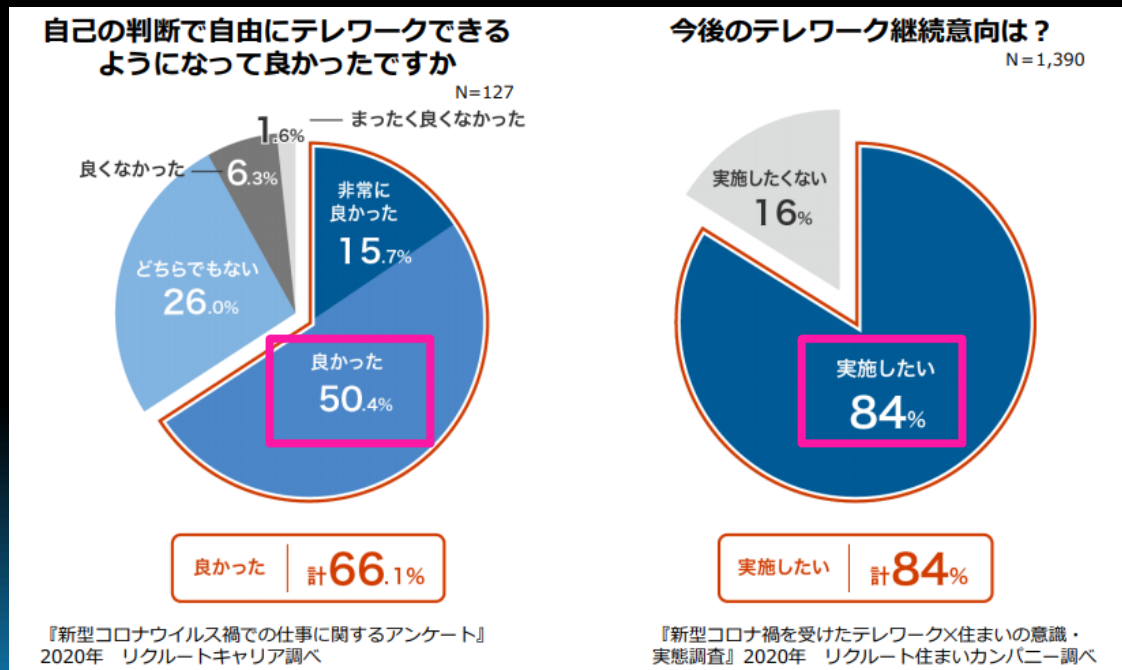
# コロナ禍でテレワーク経験は急速浸透

コロナ禍の拡大に伴い1月以降にテレワークを実施した人のうち、約8割の人が4月までにテレワークを開始

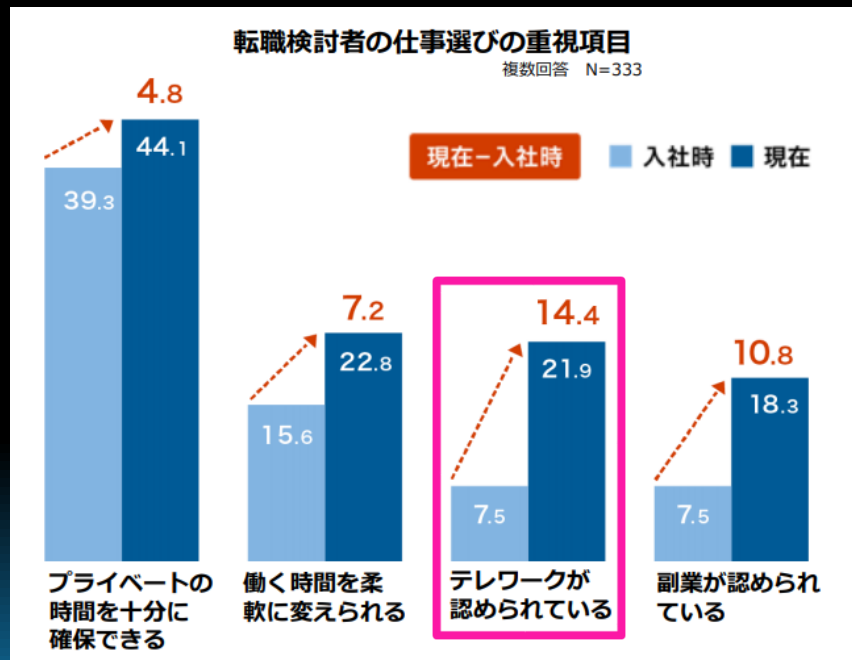


# テレワーク経験者の多くが**継続を望む**

テレワーク経験者の**66%**が**自律的な働き方を支持**し、**8割以上**が**割以上**が**継続意向**を持つ

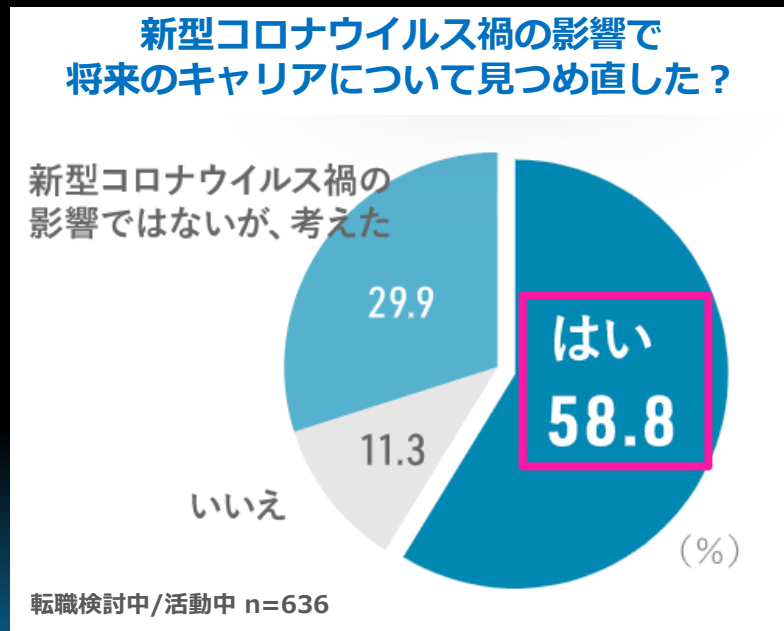


# 働く場所や時間の自由度を重視する人が増加

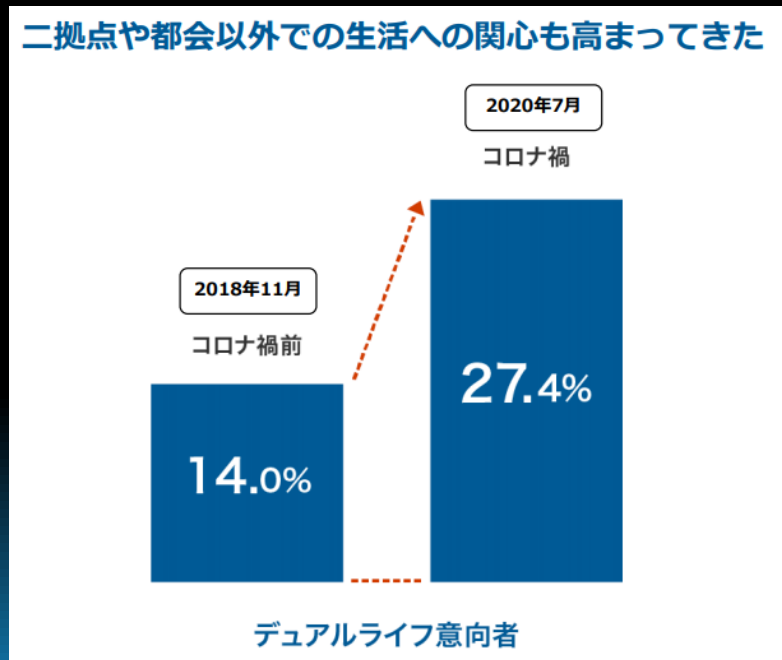


リクルートキャリア 新型コロナウイルス禍での仕事に関するアンケート  
「転職検討中／活動中」かつ、コロナ禍で将来キャリアを見つめ直した人の、仕事選びで重視する項目の変化

# コロナ禍で**将来のキャリア**を見つめ直す個人



# コロナ禍で加速する地方と都市のデュアルライフ意向



リモートワークで  
広がる働き方  
地方にしながら都心で  
都心にしながら地方で

## ■何が、新しい“働く”に 起きてる？ 個人のキャリア観

# クラシを中心にシゴトをデザインする人が増加

「時間」も「場所」も自由裁量が広がり、暮らしも仕事も見直す人が増える。

「幸せ」を求め、やりたいこと、大切にしたいことへ、生き方がシフトする。

コロナ禍で、生き方そのものを丸ごとデザインし直す人が増えはじめている。

## クラシゴト改革

「働き方改革」 → 「クラシゴト改革」  
(暮らし×仕事 = 生き方)

東京の自宅を引き払い、  
念願の**多拠点生活**を実現！

Jさん 20代後半男性 / ご夫婦 / 広告会社勤務



テレワーク可能な会社に転職  
東京で子育て + 長野で「ふるさと副業」

Cさん 30代女性 / 夫・子2人 / IT関連会社勤務



# コロナ禍で**深化する**転職市場・働く職場

企業

企業と個人の関係

個人

転職市場

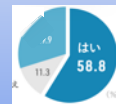
採用活動  
ライフフィット求人



面接プロセス  
WEB化加速



職業観・重視項目  
ライフフィット志向



働く職場

組織のチカラ  
権威失墜と再生  
(AFTER PEST)



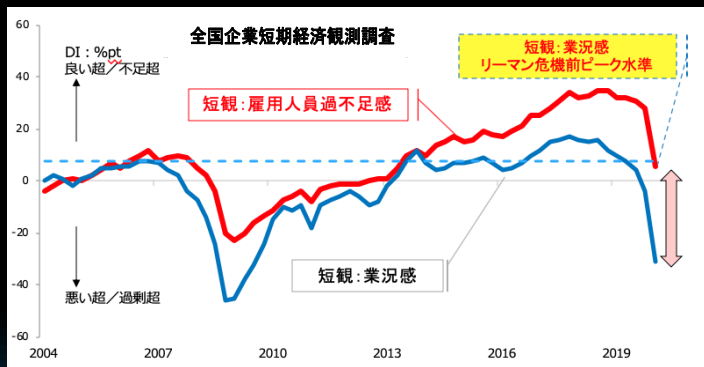
仕事と能力の結び方  
テレワーク・副業浸潤  
(IoA 時空間多重分割)



活躍する個人  
アンサングヒーロー  
(隠されていた才能の開花)



# コロナ禍でも**人材採用**は止められない



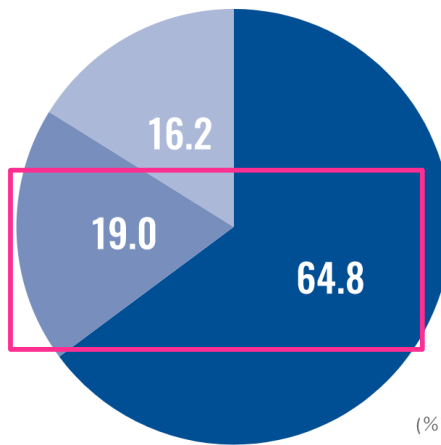
**コロナ禍でも構造的な人材不足は継続**  
人材不足感はリーマン危機前のピークと同水準

リクルートキャリア  
2020年10-12月期 転職時の賃金変動状況 より

## Q 現在の採用活動について

※単一回答 n=1,752

※緊急事態宣言以前から採用活動をしていなかった企業を除く



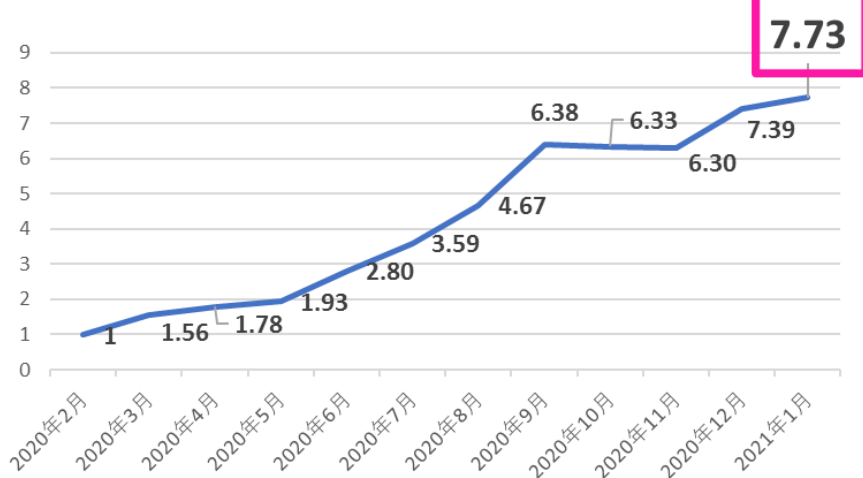
- 緊急事態宣言以前から変わらず、採用活動を続けている
- 緊急事態宣言により一度採用活動を停止したが、緊急事態宣言解除後に採用活動を再開している
- 緊急事態宣言以降、採用活動を停止している

リクルートキャリア 新型コロナウイルス禍での中途採用 活動の実態について  
実施期間：2020年6月19日(金)～2020年6月25日(木)  
対象：『リクルートエージェント』を利用している企業 回答数：2,013社

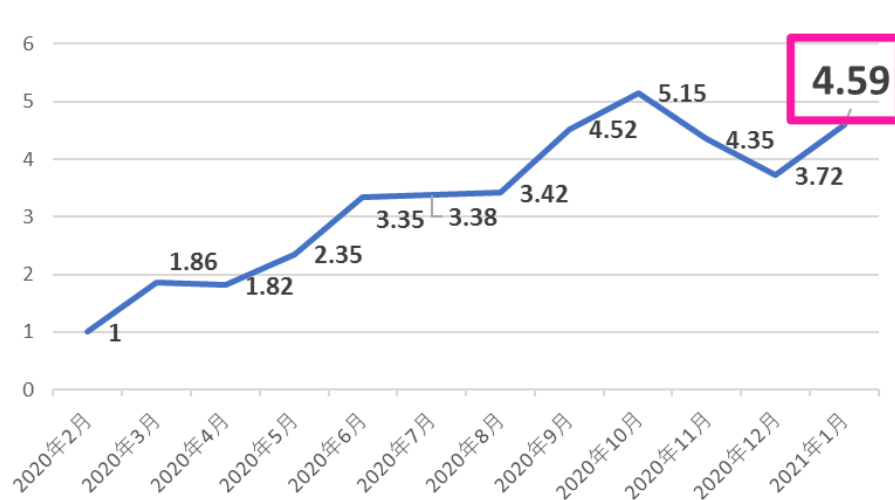


# 働き手のライフに寄り添う求人に応募が殺到

在宅勤務OKの求人数



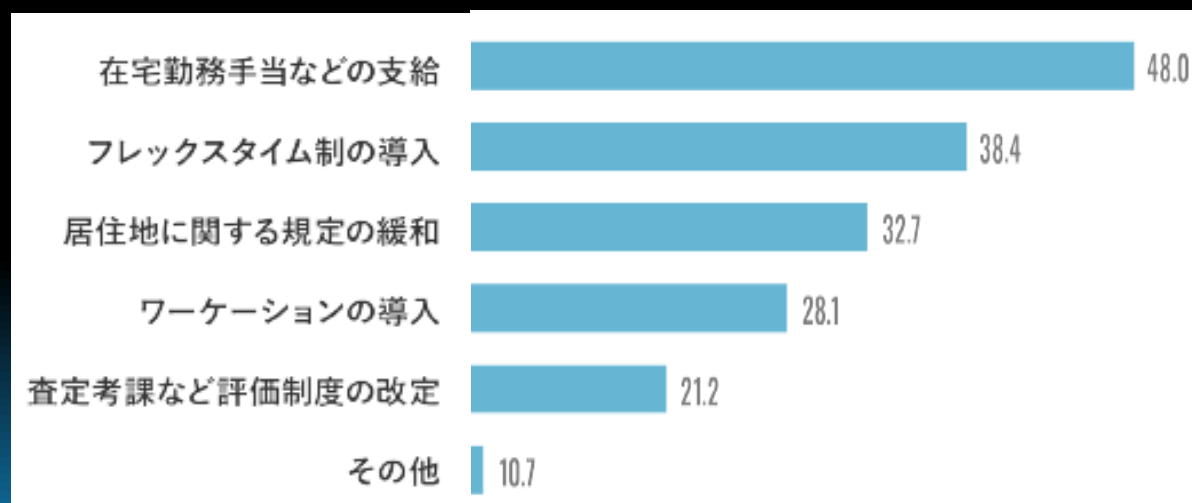
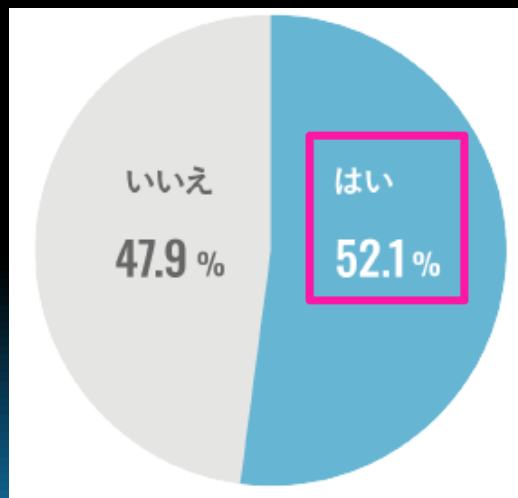
在宅勤務OK求人 応募数の推移



# コロナ禍で新たな人事制度を急速導入する動き

コロナ禍の影響でテレワークに関して新しい人事制度を策定しましたか？

コロナ禍の影響でテレワークに関して新しい人事制度を策定しましたか？



## クラシを中心にシゴトを支援する企業も増加

### クラシゴト改革

「働き方改革」 → 「クラシゴト改革」  
(暮らし×仕事=生き方)

#### クラシゴト改革を支援する企業事例①



##### JTBが目指すもの

ライフステージや志向、意思に基づいて、一人一人の生き方や働き方を個人が自律的に選べるように支援することによって、顧客サービスや生産性の向上、働きやすさの追求による社員のエンゲージメント向上につなげる。

##### 新たに導入された制度

1. 「ふるさとワーク制度」の導入（2020年10月施行）  
居住登録地でテレワークをベースに業務に従事できるようにし、単身赴任を回避し家族と過ごせるようにする
2. 「勤務日数短縮制度」の導入（2021年4月施行）  
一律週5日勤務という働き方でなく、社員の希望に応じて5つのパターンから年間の勤務日数を選択できる制度を導入。
3. 「副業ガイドライン」の制定（2020年10月施行）
4. 「テレワーク勤務制度」の運用拡大

#### クラシゴト改革を支援する企業事例②



##### ヤフーが目指すこと

ワークとライフのバランスにより、社員の働きがいや働きやすさの向上を目指すことと合わせ、副業人材の活用により、さらなるサービスの進化・向上を目指す。

##### 新たに導入された制度（2020年10月施行）

1. リモートワークの回数制限を解除
2. フレックスタイム勤務のコアタイムを廃止
3. 最大月7,000円の補助（どこでもオフィス手当4,000円＋通信費補助3,000円）
4. 通勤定期券代の支給停止（通勤交通費は実費支給）
5. **100名を超える副業人材の募集**  
ニューノーマルを見据えた「オープンイノベーションの創出」を目的に、ヤフー以外で本業に従事する方の副業先としての受け入れを開始。ギグパートナーとして100名以上受け入れ。

# コロナ禍で**深化する**転職市場・働く職場

企業

企業と個人の関係

個人

転職市場

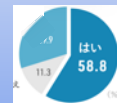
採用活動  
ライフフィット求人



面接プロセス  
WEB化加速



職業観・重視項目  
ライフフィット志向



働く職場

組織のチカラ  
権威失墜と再生  
(AFTER PEST)



仕事と能力の結び方  
テレワーク・副業浸潤  
(IoA 時空間多重分割)



活躍する個人  
アンサングヒーロー  
(隠されていた才能の開花)



## 仕事の小口化、意味報酬、フラットな関係。IoAを求心できるか？ 問われる企業のテレワークMgt.力

海外からのインバウンド顧客の宿泊体験を高めるための宿泊プラン制作プロジェクト

CASE 3 外国人旅行者向け宿泊プラン作り  
海外からのインバウンド顧客の宿泊体験を高めるための宿泊プラン制作プロジェクト



カリフォルニア  
石川県

提供した価値

- ・ 帰国時の3日間の滞在で感じた強みと改善点をレポート
- ・ 海外居住者視点のリアルな声のサービスへの反映

獲得した経験

- ・ 欧米でのグローバルなメンバーとのビジネス経験
- ・ 海外に住みながらの母国への恩返し

依頼主  
ホテル海望  
小川枝里子さん 石川県

依頼主  
ホテル海望  
宮田清孝さん 石川県

夢園者  
某IT企業プロダクトマネージャー  
中村美穂さん 米国

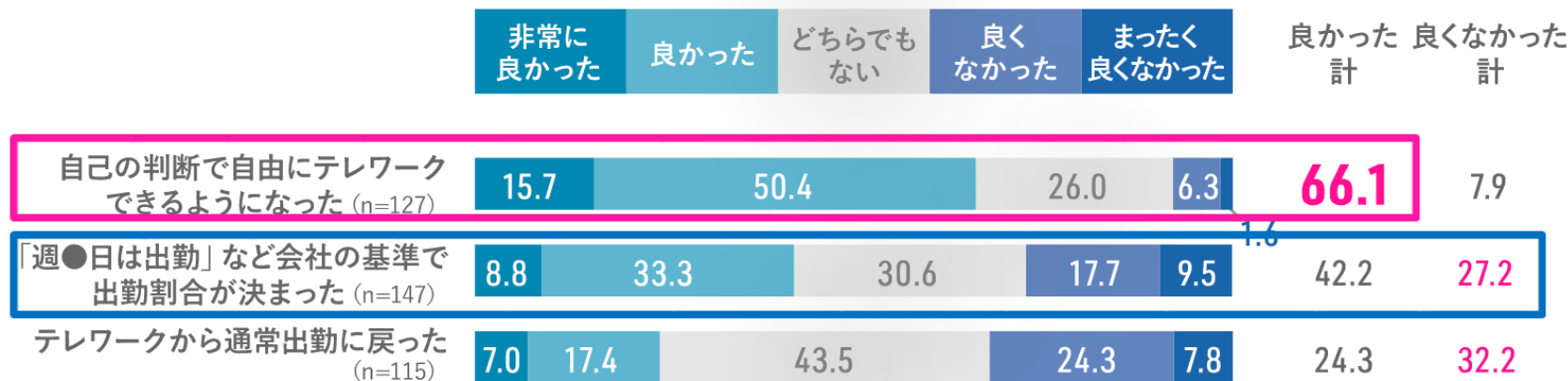
本事例はNPO法人G-net及び株式会社御園川よりご紹介いただきました

# テレワークは、環境整備と裁量権の両立がカギ

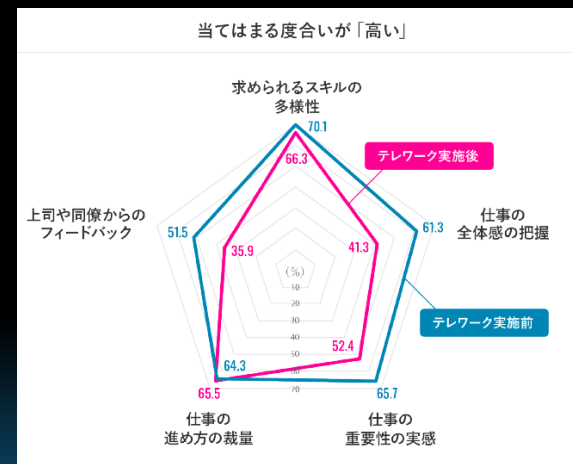
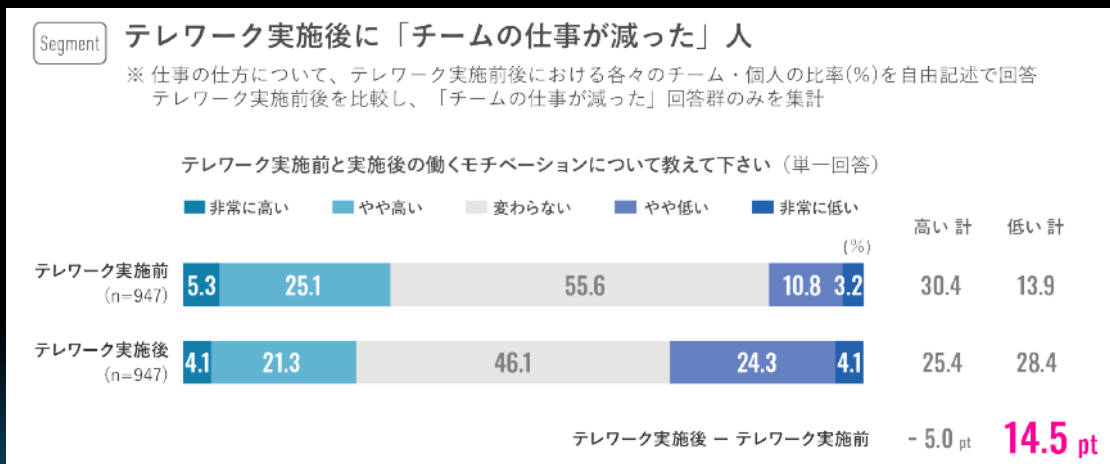
**Q** 宣言解除後の自身の状況を  
緊急事態宣言前と比べてどのように感じていますか？ (単一回答)

※ 元々自由にテレワークができた人を除く、テレワークを経験した人

(%)



## やる気を生むか？ 疲れになるか？ 試される企業のカ



## 才能開花へのループ

### A 目標設定 ゴール

1 目標設計 2 職務設計

### B 職務分担 ロール

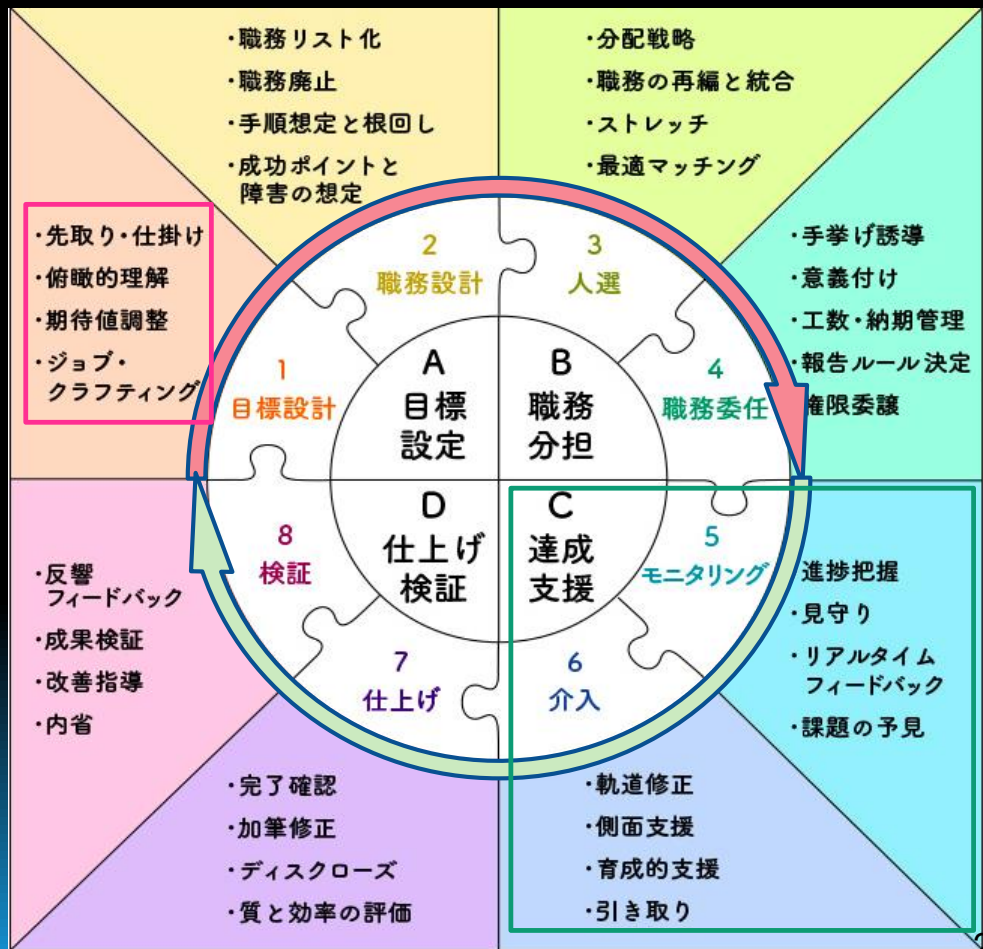
3 人選 4 職務委任

### C 達成支援 エール

5 モニタリング 6 介入

### D 仕上検証 ループ

7 仕上げ 8 検証





## 地方創生テレワークの課題と機会

【社会構造のシフト】 構造的人材不足・サービス経済化の中で  
働き方を決める主権は、働く個人に移行

【転職市場のメルト】 企業も個人も陳腐化・短命化の波に対抗  
業界,規模,地域を超え、成長領域に越境

【HRMのリビルド】 テレワークの本質は、遠隔存在との共創  
JOB小口化、意味報酬、IoA Mgt.が鍵

# 100年に一度の歴史の変曲点

テレワークは、レイグジステンスの働く版。  
レイグジステンス（遠隔にいる存在）に  
どこまで働きかけられるか？

場の暗黙知に支えられてきた  
日本のHRMの再発明の好機

ご静聴、  
ありがとうございました。



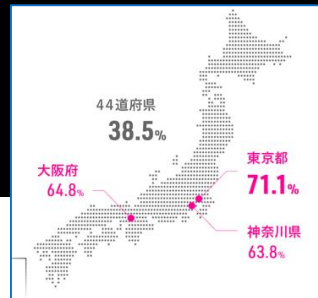
2021年3月吉日



株式会社リクルートキャリア  
HR統括編集長  
藤井 薫



## 都市と地方で二極化するテレワーク経験

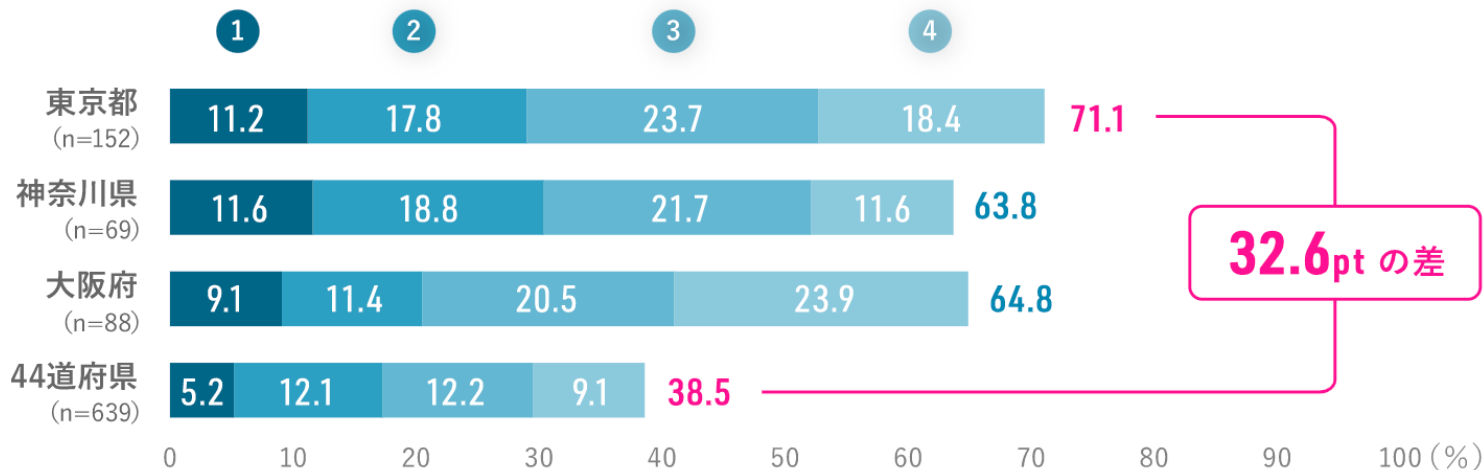


Segment

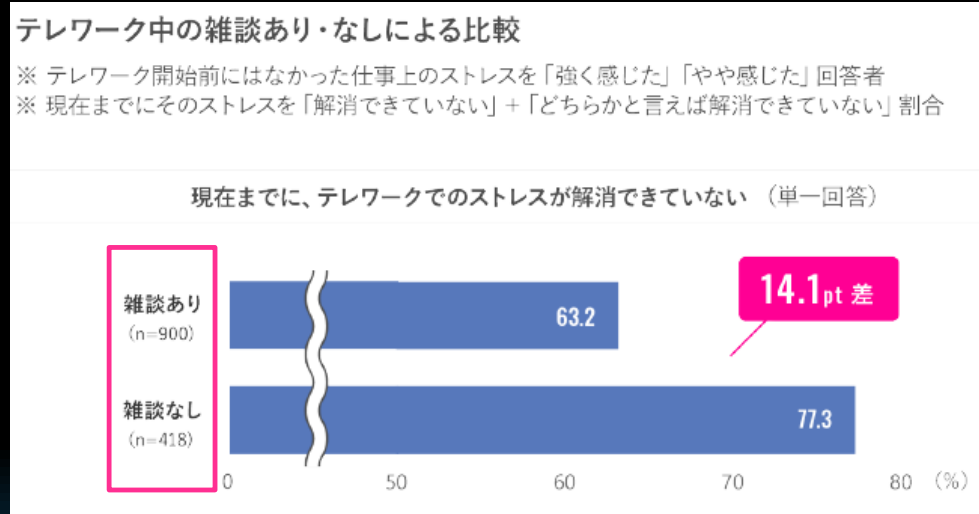
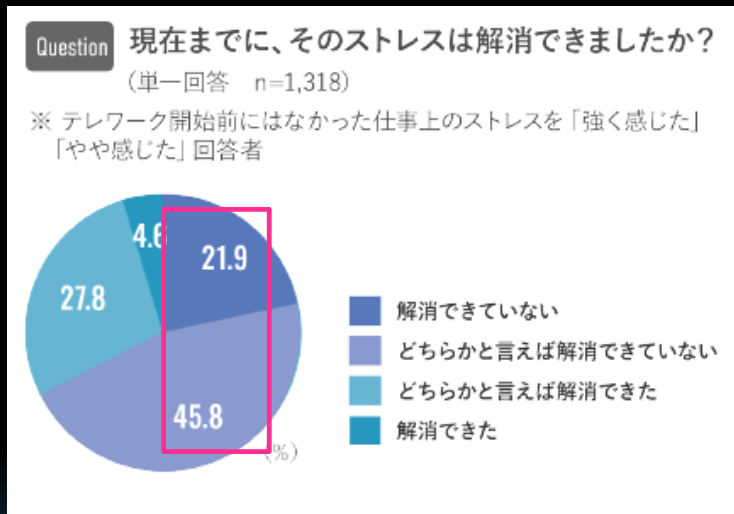
### 都道府県別のテレワーク経験 (単一回答)

※ 今回テレワークを経験した①～④の積上げ

※ 総務省統計局「人口推計」(平成30年)生産年齢人口(15～64歳)上位3都府県と、その他44道府県の比較



## いまだ解消されないストレス。解消のカギは「雑談」



「雑談」は、一人ではできない。「雑談」は、相手に成果を求めない。  
「雑談」は、行き過ぎた効用主義に陥りやすいテレワークの個人から、  
過剰なストレスを解放する職場コミュニケーションのカギ。