

ハイブリッドワークを活用した 多様な働き方の実現に向けて¹

千葉大学
大石亜希子研究会
労働雇用④分科会
小川 遥也
片田 美桜
小林 千賀
紺矢 祥平
辻 美雅
三宅 琴子
宮崎 隼
武藤 健太

2025年 11月

¹ 本稿は、2025年12月13日、14日に開催されるISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2025」のために作成したものである。（二次分析）にあたり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから「全国就業実態パネル調査（リクルート・ワークス研究所）」の個票データの提供を受けた。本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。なお、本稿を作成するにあたり、データを提供していただいた東京大学社会科学研究所様、コメントを頂いた安藤至大先生、金明中先生、野坂博南先生、に感謝の意を表する。

要約

本研究は、日本におけるテレワークおよびハイブリッドワークの活用実態を整理し、企業・労働者双方の観点からその効果と課題を分析した上で、持続可能な多様な働き方の実現に向けた政策を提言するものである。新型コロナウイルス感染症を契機として急速に進展したテレワークは、一定の定着をみせつつも、近年では出社回帰を進める企業も増加している。一方で、柔軟な働き方を求める労働者のニーズは依然として高く、特に育児・介護などのライフイベントを抱える層においては、出社の増加が離職リスクの上昇やウェルビーイングの低下を招く懸念がある。このように、企業と労働者の間には働き方をめぐる意識の乖離が存在しており、生産性維持と柔軟性確保を両立する新たな制度設計が求められている。

本研究では、先行研究における知見を踏まえつつ、ハイブリッドワークが健康、生活満足度、離職率に与える影響を多面的に分析した。分析にはリクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（2019～2024年）」の6年分のパネルデータを用い、固定効果モデルおよび変量効果モデルを推定した。説明変数には週当たりのテレワーク日数、制度導入の有無、勤務時間、通勤時間、家族構成、職種などを設定し、個人固定効果を考慮した回帰分析を行った。

分析の結果、テレワーク制度を導入した上で週1～2回のテレワークを実施する場合、労働者の健康状態および生活満足度が有意に向上し、退職率が低下することが明らかとなった。特に通勤時間が長い層ほど健康改善効果が顕著であり、通勤負担の軽減が精神的・身体的健康を支える要因となっていることが示された。一方で、週5日など過度な在宅勤務は健康指標に負の影響を及ぼす傾向が確認された。また、女性や子どものいる労働者では、ハイブリッドワークによるワークライフバランス向上の効果がより強く現れた。これらの結果から、出社とテレワークを組み合わせた週1～2回程度のハイブリッド勤務が、労働者のウェルビーイングの向上に資する働き方であることが示唆された。

次に、定性分析では、サテライトオフィスサービスを提供する大手不動産企業X社およびハイブリッドワークを導入するアパレル企業Y社を対象に、ヒアリング調査とアンケート調査を実施した。X社の調査では、サテライトオフィス導入企業の働き方満足度は88%と高く、特に育児・介護層で離職リスクが低下していることが確認された。また、会議室利用や移動中のタッチダウン利用により、コミュニケーション機会の補完と業務効率化が実現されており、サテライトオフィスがBCP(事業継続計画)の観点からも有効に機能していることが明らかとなった。Y社のアンケートでは、従業員の多くがハイブリッドワークにより集中力や生活の質が向上したと回答する一方、コミュニケーションの希薄化が課題として指摘された。これらの結果から、ハイブリッドワークは生産性を損なうことなく満足度や健康を向上させるが、制度的支援や運用上の工夫が不可欠であることが示された。

これらの分析結果を踏まえ、第5章では3つの政策提言を行った。第一に、テレワーク利用時の過重労働やメンタル不調を防ぐため、勤務時間外の業務連絡に応じない「つながらない権利」を「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドラインに」明文化すること。第二に、中小企業による外部サテライトオフィスのタッチダウン利用を促進するため、国・自治体が利用料金の一部を補助する制度の創設を提案した。これにより、柔軟な勤務環境の整備と災害時の代替勤務場所の確保が期待できる。第三に、政府および企業に対し、ハイブリッドワークを前提とした就業規則の整備を求める、勤怠・評価制度を

明確化することを提言した。Y 社の事例では、勤務開始・終了の報告ルールや Slack による上司報告など、明文化されたルールが労務管理の適正化と生産性維持に寄与していた。

総じて、本研究はハイブリッドワークが労働者の健康と満足度を高め、企業の人材定着と従業員のウェルビーイング向上に寄与する有効な働き方であることを実証した。一方で、コミュニケーションの希薄化やオン・オフの切り替え難といった課題も残されており、今後はデジタル技術やサテライト拠点の活用を通じて、心理的距離を補完する新たな組織運営モデルの確立が求められる。

目次

第1章 現状分析・問題意識

- 第1節 はじめに
- 第2節 テレワークの現状と効果
- 第3節 国内外におけるハイブリッドワークの現状
- 第4節 問題意識と実現したい将来像

第2章 先行研究及び本稿の位置づけ

- 第1節 先行研究
 - 第1項 フルテレワークが残した課題
 - 第2項 ハイブリッドワークの導入効果
- 第2節 日本における先行研究
- 第3節 本稿の位置づけ

第3章 定量分析

- 第1節 分析の概要
- 第2節 推定結果と解釈
 - 第1項 推定結果
 - 第2項 推定結果の整理

第4章 定性分析

- 第1節 定性分析に当たっての仮説
- 第2節 ヒアリング調査の概要
- 第3節 アンケート調査の結果
 - 第1項 サテライトオフィス導入企業の働き方満足度と離職リスクの分析
 - 第2項 コミュニケーションおよび健康課題の実態
 - 第3項 サテライトオフィスの中小企業への導入普及とBCP機能
- 第4節 アンケート調査の概要
- 第5節 アンケート調査の結果
 - 第1項 ワークライフバランスと生産性の向上 一般社員アンケート結果から
 - 第2項 テレワークの存在は採用に効果的 管理者アンケートから
 - 第3項 アンケート調査まとめ

第5章 政策提言

- 第1節 政策提言の方向性
- 第2節 政策提言
 - 第1項 政策提言Ⅰ：ガイドラインにおける「つながらない権利」の明文化
 - 第2項 政策提言Ⅱ：タッチダウン利用の推進
 - 第3項 政策提言Ⅲ：就業規則の整備
- 第3節 政策提言のまとめと残された課題

参考文献・データ出典

第1章 現状分析

第1節 はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大の影響で急速に浸透したテレワークから、「出社回帰」を進める企業の動きが注目されている。

その一例として、LINE ヤフーの取り組みが挙げられる。同社の前身であるヤフーが 2020 年から無制限のテレワークが可能になる働き方を導入し、22 年には通勤手段の制限も緩和し、全国どこでも居住できる働き方を可能にした。しかし、2025 年 4 月以降、社員に所属部署に応じて週 1 回か月 1 回の出社を求めた。在宅勤務に慣れ親しんだ社員の間では反発が強まり、労働組合は、ルール変更に至った意思決定プロセスの開示や例外措置の拡充などを求めたが、会社側は応じておらず、労使間での対立が続いている。

このような動きは LINE ヤフーに限らず、他の企業にも広がりつつある。コロナ禍で出社不要の完全テレワークを認めてきた他の企業でも、出社回帰の動きが広がっている。円滑なコミュニケーションや生産性向上を狙い、企業は出社を促す一方で、働き手のテレワーク志向は依然として強い。特に、育児や介護などの事情を抱えながら働く社員にとって柔軟な働き方の制限が大きな負担となり得る。

こうした状況を踏まえ、出社とテレワークを組み合わせた「ハイブリッドワーク」は、企業がチームワークや生産性を維持・向上させると同時に、社員に柔軟性を保障できる働き方として有効であると考える。本稿では、企業と社員双方にとって持続可能なハイブリッドワークの促進に向けた具体的な提言を行う。

第2節 テレワークの現状と効果

ハイブリッドワークの議論に入る前に、まずテレワークの現状と効果を整理しておく。

日本の民間企業におけるテレワークは、2020 年の新型コロナウイルス感染症の拡大後、急速に導入が進み、2020 年にピークを迎え、近年は微減傾向にある。総務省実施の「令和 6 年通信利用動向調査」によると、2024 年にテレワークを導入している企業は 47.3% であった。また、テレワークを継続している就業者の生活行動には顕著な変化が見られた。国土交通省の「令和 6 年度テレワーク人口実態調査」によれば、テレワークを継続している就業者は、家事・育児・介護あるいは趣味活動を重視し、それらに充てる時間が増加していることが確認されている。この結果から、テレワークはワークライフバランスの改善やウェルビーイングの向上に寄与していることが考えられる。

こうした生活行動の変化は、企業に対しても複数の利点をもたらす。まず、通勤を前提としない勤務形態が定着することで、従業員の労働投入が効率化され、生産性の向上に資する。さらに、勤務地に依存しない就労環境は、感染症や自然災害といった外的ショックに直面した際の事業継続性 (BCP) の強化につながる。

こうした社会的動向に応じて、総務省はテレワークの普及を推進している。これは、労働力人口の減少や都市部への人口集中、災害・感染症リスクへの備えといった社会課題への対応を図るとともに、離職率の低下や働く人々のウェルビーイング向上を実現することを目的としている。そのために、企業が安心してテレワークを導入できるよう、「テレワークセキュリティガイドライン」や「中小企業向けセキュリティ手引き（チェックリスト）」、「従業員向けハンドブック」を策定・公表している。

図1 テレワークの導入状況



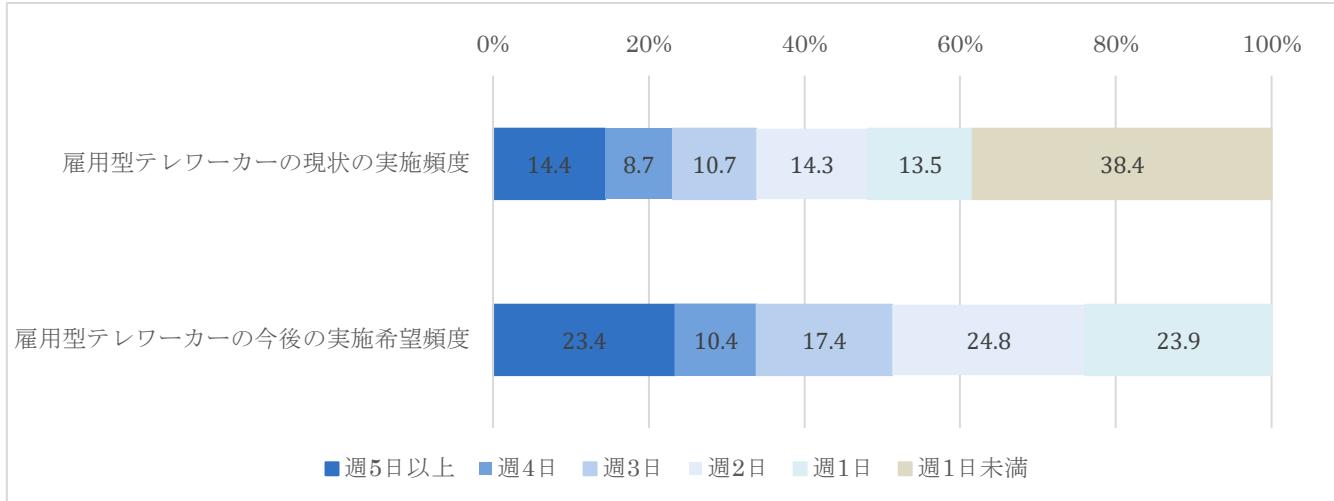
(出典)総務省(2025)「令和6年通信利用動向調査の結果」より筆者作成

第3節 国内外におけるハイブリッドワークの現状

国土交通省実施の「令和6年度テレワーク人口実態調査」によると、テレワークを実施する1週間あたりの平均日数（年1日以上テレワークをしている雇用型就業者の平均）は、令和2年度及び令和3年度の2.4日/週をピークに、令和4年度以降減少傾向にあるものの、依然として週2日以上の水準を維持している。この傾向から、コロナ禍を経て、出社とテレワークを組み合わせたハイブリッドワークが定着しつつあることが示唆される。さらに、継続意向のある雇用型テレワーカーの実施希望頻度は、現状の実施頻度を上回っていることが明らかとなった。希望頻度の内訳を見ると、週2日が最も多く、次いで週1日、週5日以上が高い割合を占めた。全体の7割以上が、週1日以上の出社と組み合わせたハイブリッドワークを希望していることが確認できる。この結果を踏まえると、柔軟な勤務形態の提供は人材確保や離職防止の観点からも有効であると考えられる。

海外でも、リモートワークとオフィス出社のハイブリッドワークを行う人の割合が増加している。OECDやGALLUPの研究、調査によるとコロナウイルスが収束するにつれて、リモートワークとオフィス出社のハイブリッドワークを行う人の割合が増加していることが判明した。ハイブリッドワークはリモートワークによって生じる孤独感や孤立感、キャリア成長への不安、仕事とそれ以外の時間の切り替えの難しさ、情報共有やコミュニケーションの難しさといった課題を補う有効な手段の1つと考えられている。実際、多くの企業がハイブリッドワークを導入しており、ハイブリッドワークを希望する従業員のニーズにも応えている（GALLUP 2025）。

図2 継続意向のある雇用型テレワーカーの実施希望頻度と現状の実施頻度



(出典) 国土交通省(2025)「令和6年度テレワーク人口実態調査」より筆者作成

第4節 問題意識と実現したい将来像

政府はこれまで、ワークライフバランスの実現や、多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備を目標として掲げてきた。テレワークについては、パンデミック期に導入が加速したが、制度的には依然として努力義務にとどまり、恒常的な働き方として明確に位置づけられていない。総務省や厚生労働省が示すガイドラインにおいても、テレワーク活用を推進する一方で、運用方法や評価体系の整備については企業の裁量に委ねられている状況にある。

このように、社会ではテレワークやハイブリッドワークが一定の定着を見せる一方で、政府の制度的支援は十分とは言い難く、政策の方向性と現場の実態との間に乖離が生じている。政治の場においても、「働き方改革」の方向性を見直す動きが見られる。2025年10月には、高市早苗首相が厚生労働大臣に対し、「心身の健康維持と従業者の選択を前提とした労働時間規制の緩和」を検討するよう指示したと報じられている。こうした動きは「柔軟性の拡大」と位置づけられているものの、実質的には労働時間管理の緩和につながる可能性があり、ワークライフバランスの実現に逆行するとの懸念も指摘されている。また、柔軟な働き方に対するニーズは多様化している。たとえば育児期・介護期の労働者を対象とした政府調査では、時間と場所の柔軟性を就業継続の条件と考える回答が一定数存在し、家庭状況に応じて選択できる働き方が求められていることが示されている。こうしたニーズは特定の層に限らず、ライフステージや働き方の価値観の多様化に伴って社会全体へ広がりつつある。

働き手の多様なニーズと政府の理念、そして企業側の運用実態の間には、依然として調整すべき課題が存在する。個々の社員の事情や業務特性に応じて最適な勤務形態を選択できる環境を整備することは、企業の持続的成長と従業員のウェルビーイングの両立に不可

欠である。そのための有効な手段の一つとして、ハイブリッドワークがあると考える。

ハイブリッドワークを一過性の措置ではなく、持続可能な働き方として社会に定着させるためには、制度の明確化と実効性ある運用支援に加え、働き方に関する認識の共有と環境整備が重要である。その実現のためには、企業・行政・労働組合が連携し、ハイブリッドワークを前提とした制度的・文化的基盤を社会全体で構築していくことが求められる。

第2章 先行研究及び本稿の位置づけ

第1節 先行研究

第1項 フルテレワークが残した課題

テレワークに関する先行研究は、COVID-19 以前やパンデミック初期のフルテレワークを対象とするものが多く、中でも職務が定型的な業務においての生産性が焦点となってきた。これらの研究を通じて、フルリモートワーク体制に付随する 3 つの主要な課題が浮上した。

第 1 は、生産性の低下である。幹部社員の間では、フルテレワークが生産性を損なうという懸念が長らく共有されており、因果関係を検証した研究でもテレワークが生産性にネガティブな影響を及ぼすことが明らかにされた。例として、コールセンターの従業員を対象とした実態調査では、テレワーカーはオフィスワーカーと比較して、1 時間あたりの対応コール数が 12% 低いという生産性ギャップが存在していたことが報告されている (Emanuel and Harrington 2024)。

第 2 は、イノベーションやキャリア形成へのマイナスの影響である。フルテレワークは、それをする従業員の昇進機会を損なうという懸念だけでなく、偶発的な交流が失われるこによるチームでの協働の質の低下につながるという議論も存在している。実際、オフィス勤務からフルリモートワークに移行した従業員は、昇進率が低いと報告されている (Emanuel and Harrington 2024)。

第 3 は、「負の選択バイアス」の存在である。先行研究では、全従業員がリモートで働く状況下でも、依然として生産性ギャップが残ることが指摘されていた。これは、テレワークを選択するグループは、生産性の低い従業員に偏る傾向があることを示唆している (Emanuel and Harrington 2024)。

第2項 ハイブリッドワークの導入効果

一方で、現在主流となっているのは、週に数日オフィスに出社するハイブリッドワークであり、高度な専門職（大卒レベル）におけるハイブリッドワークの効果については十分な検討がなされてこなかった。このギャップを埋める研究として、ハイブリッドワークの最適な頻度を分析した Choudhury, Khanna, Makridis and Schirrmann (2024) がある。この研究は、フルリモートワークと比較して、週 2 日程度のハイブリッドワークが従業員の仕事と生活のバランスを改善し、同僚からの孤立感を低下させることを示しており、ライフスタイルの柔軟性と社会的なつながりを両立できる可能性を示唆した。さらに、中国の大手テクノロジー企業で 1,612 人の専門職（エンジニア、マーケティング、財務）を対象に実施した 6 ヶ月間にわたる大規模な無作為化比較試験 (RCT) によると、週 2 日のハイブリッドワークを導入することで、離職率が平均で 3 分の 1 削減され、従業員の仕事の満足度が有意に向かっている (Bloom, Han, and Liang 2024)。離職率の削減効果は、特に非管理職、女性従業員、および通勤時間の長い従業員で顕著であった。一方で、懸念されていた生産性への影響については、2 年間にわたる従業員のパフォーマンス評価や昇進率に有

意な悪影響は見られず、エンジニアのコード記述量といった指標でみても目立った差異はないという結果が得られた。さらに、実験前はハイブリッドワークの生産性への影響についておしなべて否定的 (-2.6%) であった管理職の認識が、実験後には肯定的 (+1.0%) に変化し、この新しい働き方に対する懐疑的な見方が解消される可能性が示された。これらの結果は、ハイブリッドワークがパフォーマンスを損なうことなく、人材定着率の向上という企業にとって大きな利益をもたらす実行可能な戦略であることを示唆している。

表3 先行研究まとめ①

| 筆者 | 調査対象 | 調査方法 | 主な結果 |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| Emanuel and Harrington (2024) | 米国の 500 企業のコールセンタ一従業員 | 実態調査、データ分析 | フルリモートワーカーはオフィスワーカーより時間あたりの対応コール数が少なく、全社リモート後も生産性ギャップが残存。 |
| Choudhury, Khanna, Makridis and Schirmann (2024) | 組織の従業員 (バングラデシュの NGO など)、週 2 日程度の出社 | 無作為化比較試験 (RCT) (出社日数を無作為化) | 適度なハイブリッド勤務は、仕事と生活のバランスと仕事の満足度を改善し、労働者の孤立感を低下させる。 |
| Bloom, Han, and Liang (2024) | 中国の大手テクノロジー企業の専門職 1,612 人 | 無作為化比較試験 (RCT) (週 2 日のハイブリッド勤務を導入) | 離職率が低下、仕事の満足度が向上。パフォーマンス評価、昇進に有意な悪影響なし。管理職のハイブリッドワークへの認識が肯定的に変化。 |

(筆者作成)

第2節 日本における先行研究

日本国内の先行研究では、在宅勤務による生産性への正負両面の影響や、コミュニケーションコストの増加など生産性が低下する要因が指摘された（久米・鶴・川上 2023）。また、制度適用外でのテレワークは翌年のテレワーク継続率を低下させ、幸福度・生活満足度も下がる傾向にあることが判明した。一方、職場勤務者では労働時間が減少しており、テレワークをする際には自律的な労働時間管理が求められる可能性が指摘されている（千野 2019）。加えて、在宅勤務が労働者の離職を抑制する事も指摘された（安井健悟研究会 2019）。

表4 先行研究まとめ②

| 筆者 | 調査対象 | 調査方法 | 主な結果 |
|-----------------------|--|--|--|
| 久米 功一・鶴光太郎・川上淳之(2023) | 性別・年齢階級別・地域別に割り当てられた有効回答数 10,092サンプル | 既存のデータを用いて分析 | 在宅勤務は個人の生産性に正負両方の影響を与える。 |
| 千野 翔平 (2019) | ・雇用形態「正社員」 ・年齢「60歳未満」 ・1週間の労働時間「35時間以上」の条件に合致する 12,404名 | リクルートワークス研究所パネル 2018 の回答値とパネル 2019 の回答値の平均値差をT検定によって分析 | 制度適用されていないテレワークは継続率が低下し、幸福度・満足度を下げる傾向がある |
| 安井健悟研究会 (2019) | 全国15歳以上の男女労働者（『全国就業実態パネル調査』の有効回答データ） サンプル規模 2017年：34,796人、 2018年：50,677人 (パネルデータとして使用) | 固定効果モデル（ハウスマン検定で採択）を用いた統計的推定 | 在宅勤務は労働者の離職を抑制する。 サテライトオフィス勤務とモバイルワークは離職率に影響を与えるとは言えない。 |

(筆者作成)

第3節 本稿の位置づけ

テレワークに関する先行研究は、国内外においてその効果に関して一致した見解が得られていない。日本では、テレワークの導入が生産性や離職率に与える影響を肯定的に捉える研究がある一方で、コミュニケーションの希薄化や評価の不公平といった負の側面を指摘する研究も存在している。海外の初期研究では、フルテレワークが生産性の低下や昇進機会の減少など、キャリア形成に不利な影響を及ぼすことが明らかにされた。しかし近年では、出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッドワークがこうした課題を緩和しつつ、従業員の離職率を大幅に改善する可能性を示す研究が相次いでおり、柔軟な働き方の中でも最も現実的な形態として注目されている。

ハイブリッドワークの有効性に関する国際的知見が蓄積されつつある一方で、日本においてはその効果を実証的に検証した研究が限られている。特に「週に何日程度の出社・在宅勤務が最も効果的か」といった最適な頻度に関する明確な提言は乏しいのが現状である。

本研究はこうした問題意識のもと、日本の労働環境に即してテレワークの実施頻度が労働者のウェルビーイングに与える影響を実証的に明らかにすることを目的とする。具体的には、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（2019～2024年）」を用いた定量分析により最適なハイブリッドワーク頻度を検証するとともに、企業へのヒアリング・アンケート調査を通じて制度運用や職場文化の実態を定性的に把握し、数値的効果と現場の実態を統合的に分析する点に独自性がある。

本稿は、これらの成果をもとに日本におけるハイブリッドワークの最適な形を提示し、労働者のウェルビーイングを両立させる制度設計と、企業および行政が活用可能な政策を提言することを目指すものである。

第3章 定量分析

第1節 分析の概要

本稿の分析では、テレワークが労働者の健康や生活満足度、退職率にどのような影響を及ぼすかを検証する²。とくに本稿では、先行研究で「ハイブリッドワークが良好な影響を与える」と指摘されていることを踏まえ、日本で週何日程度のハイブリッドワークが労働者に良い影響を与えるかについて検討する。使用するデータは、リクルートワーク研究所による「全国就業実態パネル調査(2019~2024年)」の6ヶ年のパネルデータである。いずれの調査も各年1月に実施され、有効回答数は62,415(2019年)、57,284(2020年)、56,064(2021年)、56,695(2022年)、55,807(2023年)、55,063(2024年)である。それぞれの調査対象は全国15歳以上の男女であり、全国の就業・非就業の実態に関する様々な設問が含まれている。本稿で用いるのは、テレワークに関するいくつかの設問並びに性別、年齢、配偶者の有無、学歴、子どもの人数、年収、週労働時間、往復通勤時間、業種、ライフィベント、仕事上のイベント、介護の実施有無、健康状態、職場の状況、仕事の性質、仕事満足度についての設問である。テレワークに関する具体的な設問は、以下の表の3つである。

表5 テレワークに関する具体的な設問

| | |
|------------------|---|
| 設問① | 「昨年12月時点、あなたの職場ではテレワークの制度が導入されていましたか。また、あなたは、その制度の対象者として適用されていましたか。 あてはまるものを1つお答えください。テレワークとは、自宅やサテライトオフィス、カフェ・ファミリーレストランのように、職場(自社および客先)以外の場所で働くことを指します。」 |
| 回答の選択肢 | 「制度として導入されていて、自分自身に適用されていた」「制度として導入されていたが、自分自身には適用されていなかった」「制度として導入されていなかった」「わからない」 |
| テレワーク 制度導入ダミー | 「制度として導入されていて、自分自身に適用されていた」または「制度として導入されていたが、自分自身には適用されていなかった」ならば1、そうでなければ0 |
| 設問② | 「あなたが、昨年12月時点についていた仕事において、職場(自社および客先)以外で仕事をしたことがある場所をすべてお答えください」 |
| 回答の選択肢 | 「自宅」「サテライトオフィス」「カフェ、ファミリーレストラン」「図書館」「移動中」「通勤中」「その他」「職場(自社および客先)以外で仕事をしたことがない」 |
| テレワークダミー | 「自宅」「サテライトオフィス」のうち少なくとも1つ選択した者を1、そうでない者を0(テレワークダミー) |
| 設問③ | 「あなたは、昨年12月時点、1週間にどれくらいテレワークを行っていましたか。テレワークとは、自宅やサテライトオフィス、カフェ・ファミリーレストランのように、職場(自社および客先)以外の場所で働くことを指します。」 |
| 回答方法 | 週に~時間 |
| 週テレワーク回数変数 | 週テレワーク時間が1~8時間の人を1、9~16時間の人を2、17~24時間の人を3、25~32時間の人を4、33~40の人を5、41~168時間の人を6 |

(筆者作成)

また、分析に用いる変数は以下の表のとおりである。

² 安井健悟研究会(2019)では、本稿と同じリクルートワーク研究所による「全国就業実態パネル調査」を用いて、テレワークが離職率に与える影響を分析している。それによると、テレワークには労働者の離職を抑制する効果があるとしている。

表6 変数名

| | | | |
|---|--|----------|---|
| 健康合計 | 各ストレスの項目で1か2を選択したとき0、3か4か5を選択したとき1、最大8(健康なほど値大) | 生活満足度ダミー | 設問：昨年1年間のあなたの生活全般について、どの程度満足していましたか。 満足していた、まあ満足していたを1、どちらともいえない、どちらかと言えば不満であった、不満であったを0 |
| 各ストレス変数 | ①頭痛やめまいがする ②背中・腰・肩が痛む ③動悸や息切れがする ④ひどく疲れている ⑤気がはりつめている ⑥ゆううつだ ⑦食欲がない ⑧よく眠れない | 介護ダミー | 設問：あなたはふだん、家族の介護をしていますか。 自分がすべてしている、自分が主にしている、自分と家族で平等にしている、自分以外の家族が主にしている、自分以外の家族がすべてしているを1 自分も家族もしていない、介護する家族はいないを0 |
| (1いつもあった 2しばしばあった 3少しあった 4ほとんどなかった 5全くなかった) | | 退職ダミー | 設問：前の勤務先の入社年月と退職年月 2019～2020 2020～2021 2021～2022 2022～2023 2023～2024 |
| 長時間通勤ダミー | 通勤時間が往復100分以上のとき1、100分未満のとき0 | | 2020年調査で前職の退職年が2019年のとき1、それ以外は0 2021年調査で前職の退職年が2020年のとき1、それ以外は0 2022年調査で前職の退職年が2021年のとき1、それ以外は0 2023年調査で前職の退職年が2022年のとき1、それ以外は0 2024年調査で前職の退職年が2023年のとき1、それ以外は0 |
| 長時間労働ダミー | 週労働時間が60時間以上のとき1、60時間未満のとき0 | | |

(筆者作成)

以上のデータに基づき、記述統計を整理するとともに以下のモデルを推定する。

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{週テレワーク回数変数}_{it} \times \beta_2 \text{テレワーク制度導入ダミー}_{it} + \beta_3 \text{その他属性}_{it} + \alpha_i + \mu_{it}$$

Yには、①健康、②退職率、③生活満足度を用い、テレワーク及びテレワーク制度導入が①から③に与える影響を推定する。①の健康状態は、自己評価によるさまざまな健康指標を用いている。

分析では、固定効果モデルと変量効果モデルの両方を推定し、ハウスマン検定の結果に基づき、モデルの選択を行った。モデルの頑健性をチェックするため、全サンプルを対象とする推計、男女別の推計、子どもがいる人といない人に分けた推計、往復通勤時間が100分以上と100分未満³に分けた推計、週労働時間が60時間以上と60時間未満に分けた推計、家族で介護を行っている人と行っていない人に分けた推計を行った。①と②に関しては正社員に限定した推計も行った。また、Yに各ストレス変数を用いた全サンプルを対象とする推計も行った。分析を行う上で留意することとして、高橋ほか(2024)が述べているように、「テレワークについては、多くの場合、自己選択が可能であるため、FE推定量には時間により変化する変数の影響による内生性バイアスが残っている可能性がある」⁴という点と、テレワークをしやすい企業にテレワークをしたい労働者が集まる、というバイアスがかかってしまう点が挙げられる。

なお、分析に用いる各変数に関する基本統計量は表15に示すとおりである。テレワーカーは、全サンプルの約15%を占め、勤務先にテレワークが制度として導入されている労働者は全サンプルの約22.8%を占める。

³ 往復通勤時間の中央値が100分であることから2グループに分けた。

⁴ 高橋真也、太田瑛介、矢ヶ崎将之(2024)

第2節 推定結果と解釈

第1項 推定結果

本項では、一週間におけるテレワークの実施回数や、勤務先にテレワークの制度が導入されているかが健康、退職率及び生活満足度に与える影響について分析する。表 7~14 はサンプルを分けた(前項参照)推定結果を示している。健康の係数は、マイナスの場合は症状が悪化し、プラスの場合に症状が改善することを示している。

最初に、「テレワークは労働者の健康に寄与する」という仮説についての推定結果を示す。表 7、8、9 より、テレワークの実施のみやテレワークの制度導入のみでは健康に悪影響が及ぶことがわかる。しかし、テレワークを週 1、2 回実施しつつ、テレワーク制度が導入されている場合は、健康に良い影響があることがわかる。表 10 からは、往復通勤時間が 100 分以上の方々が、100 分未満の方より、テレワーク制度導入下でのテレワーク実施によって健康がより改善していることがわかる。週労働時間が 60 時間以上の方と介護をしている方の推計に関しては変量効果モデルが採択された(表 11、12)。対象を正社員に限定した推計では、テレワーク制度導入下でテレワークを週 1、2 回または 4 回すると健康に良い影響が生じることがわかる(表 13)。

次に「テレワークは退職率を低下させる」という仮説についての推定結果を示す。表 7 をみると、週 1 回のテレワークをする場合と、テレワーク制度がありつつ週 2 回のテレワークをする場合に退職率は有意に低下する。表 8 より、男女別に見てみると、テレワーク制度がある状況で女性が週 2 回テレワークをする場合には退職率は有意に低下するが、男性の場合は効果が有意ではない。表 10 より、往復通勤時間が 100 分以上の方々が、テレワーク制度が導入されている場合にテレワークを週 2 回することで、退職率は有意に下がることがわかる。子どもがいる場合、週労働時間が 60 時間以上の場合、介護をしている場合はテレワークの退職率への効果が有意ではなかった。正社員に限定した推計では、テレワーク制度が導入されている状況で週 3 回テレワークを実施することで退職率が下がるが、男女別の正社員では有意な効果は見られなかった。

最後に、「テレワークは生活満足度を高める」という仮説については、表 7~10、12 から、全体、男女別、子どもあり、往復通勤時間 100 分以上、介護実施の場合に、テレワーク制度導入下でテレワークを週 1 回か 5 回することで、1%有意水準で生活満足度が大きく高まることが示されている。男女別に見てみると、女性の生活満足度への効果の方が男性と比べて大きく、通勤時間ごとに見ると、往復通勤時間が 100 分以上の方々が 100 分未満の方々に比べて生活満足度への効果が大きい。週労働時間が 60 時間以上の場合は変量効果モデルが採択された。

第2項 推定結果の整理

本項では第1項から得られた内容を整理する。テレワークによって期待されていた効果として「健康の向上」「生活満足度の向上」「退職率の低下」があった。分析の結果から、「健康の向上」に関しては、多くの場合でテレワーク制度が導入されている状況で週1、2回テレワークを実施することで、健康に良い影響を与えることがわかった。「退職率の低下」に関しては、多くの場合はテレワーク制度導入下でテレワークを週2回実施することで退職率が低下することが示された。退職率について、有意な結果があまり得られなかつた要因として、テレワークが可能な職務は専門スキルを必要とする場合が多く、人材不足が起きやすい専門職での転職の機会が多い可能性があるためだと考えられる。また、正社員に限定するとテレワークが退職率に大きな影響を与えない理由として、日本の正社員雇用が流動的ではなく、正社員の退職率が約4%と低いことが挙げられる。「生活満足度の向上」に関して、ほとんどの場合はテレワーク制度導入下で週1回か5回テレワークすることによって生活満足度が向上した。

以上より、労働者の健康、退職率、生活満足度に良い影響を与えるにはテレワーク制度を導入し、テレワークを週1、2回実施するハイブリッドワークが望ましいことが分かった。

表7 全サンプルの推定結果

| 全体 | 健康合計 fe | 退職率 fe | 生活満足度 fe |
|-------------------|------------|------------|------------|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.307 *** | -0.005 ** | 0.007 |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.468 *** | 0.023 | -0.001 |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.039 | -0.005 | 0.007 |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.024 | -0.017 | -0.003 |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.039 | -0.017 | -0.082 *** |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | -0.078 | -0.004 | -0.037 |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.092 *** | 0.002 | 0.026 *** |
| 制度あり×週1~8時間 | 0.230 *** | 0.002 | 0.061 *** |
| 制度あり×週9~16時間 | 0.342 *** | -0.036 *** | 0.042 * |
| 制度あり×週17~24時間 | 0.104 | -0.003 | 0.031 |
| 制度あり×週25~32時間 | 0.102 | 0.006 | 0.028 |
| 制度あり×週33~40時間 | 0.111 | 0.020 | 0.132 *** |
| 制度あり×週41~168時間 | -0.129 | -0.007 | 0.027 |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

(筆者作成)

表8 男女別推定結果

| 男性 | 健康合計 re | 退職率 fe | 生活満足度 fe | 女性 | 健康合計 re | 退職率 fe | 生活満足度 fe |
|-------------------|------------|---------|-----------|-------------------|------------|------------|------------|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.316 *** | -0.005 | 0.027 ** | 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.290 *** | -0.006 | -0.040 ** |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.482 *** | 0.009 | 0.013 | 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.435 *** | 0.047 ** | -0.031 |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.049 | -0.002 | 0.028 | 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.002 | -0.018 | -0.038 |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.041 | -0.021 | -0.011 | 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.008 | -0.014 | 0.008 |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.075 | -0.022 | -0.054 | 週当たりテレワーク33~40時間 | -0.025 | -0.009 | -0.137 *** |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | -0.232 | -0.002 | -0.006 | 週当たりテレワーク41~168時間 | 0.335 | -0.008 | -0.125 * |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.082 *** | 0.002 | 0.028 *** | テレワーク制度のみ導入 | -0.114 *** | 0.001 | 0.021 ** |
| 制度あり×週1~8時間 | 0.209 *** | 0.004 | 0.050 *** | 制度あり×週1~8時間 | 0.293 *** | -0.0001 | 0.086 *** |
| 制度あり×週9~16時間 | 0.334 *** | -0.020 | 0.039 | 制度あり×週9~16時間 | 0.361 ** | -0.066 *** | 0.045 |
| 制度あり×週17~24時間 | 0.035 | -0.005 | 0.007 | 制度あり×週17~24時間 | 0.258 | -0.001 | 0.079 |
| 制度あり×週25~32時間 | 0.037 | 0.010 | 0.035 | 制度あり×週25~32時間 | 0.249 | 0.0003 | 0.018 |
| 制度あり×週33~40時間 | 0.097 | 0.032 * | 0.106 *** | 制度あり×週33~40時間 | 0.119 | -0.012 | 0.183 *** |
| 制度あり×週41~168時間 | -0.091 | -0.007 | 0.006 | 制度あり×週41~168時間 | -0.112 | -0.007 | 0.068 |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

(筆者作成)

表9 子どもの有無別推定結果

| 子どもあり | 健康合計 re | 退職率 fe | 生活満足度 fe | 子ども無し | 健康合計 re | 退職率 fe | 生活満足度 fe |
|-------------------|------------|--------|-----------|-------------------|------------|------------|-----------|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.299 *** | -0.002 | 0.009 | 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.323 *** | -0.012 | 0.003 |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.387 *** | 0.010 | 0.003 | 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.600 *** | 0.042 ** | -0.011 |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | 0.032 | -0.007 | 0.011 | 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.129 | -0.004 | -0.005 |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.056 | -0.011 | 0.017 | 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.007 | -0.024 | -0.018 |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | -0.047 | -0.011 | -0.095 ** | 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.112 | -0.023 | -0.060 * |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | 0.024 | -0.020 | 0.026 | 週当たりテレワーク41~168時間 | -0.189 | 0.012 | -0.099 ** |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.063 *** | 0.001 | 0.021 *** | テレワーク制度のみ導入 | -0.117 *** | 0.002 | 0.035 *** |
| 制度あり×週1~8時間 | 0.275 *** | -0.001 | 0.063 *** | 制度あり×週1~8時間 | 0.167 ** | 0.009 | 0.060 *** |
| 制度あり×週9~16時間 | 0.234 ** | -0.017 | 0.036 | 制度あり×週9~16時間 | 0.514 *** | -0.061 *** | 0.061 * |
| 制度あり×週17~24時間 | 0.048 | -0.001 | 0.026 | 制度あり×週17~24時間 | 0.161 | -0.005 | 0.043 |
| 制度あり×週25~32時間 | -0.061 | 0.0002 | -0.016 | 制度あり×週25~32時間 | 0.250 | 0.014 | 0.065 |
| 制度あり×週33~40時間 | 0.131 | 0.003 | 0.163 *** | 制度あり×週33~40時間 | 0.084 | 0.034 | 0.092 ** |
| 制度あり×週41~168時間 | -0.286 | 0.007 | -0.037 | 制度あり×週41~168時間 | 0.020 | -0.019 | 0.087 * |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

(筆者作成)

表 10 長時間通勤の有無別推定結果

| 長時間通勤 | 健康合計 fe | 退職率 fe | 生活満足度 fe | 短時間通勤 | 健康合計 fe | 退職率 fe | 生活満足度 fe |
|-------------------|------------|-----------|------------|-------------------|------------|---------|-----------|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.263 *** | -0.002 | 0.009 | 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.345 *** | -0.010 | 0.009 |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.465 *** | 0.022 | 0.006 | 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.470 *** | 0.024 * | -0.007 |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.205 | 0.010 | -0.052 | 週当たりテレワーク17~24時間 | 0.042 | -0.015 | 0.037 |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | -0.131 | -0.015 | -0.017 | 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.070 | -0.016 | 0.001 |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.034 | -0.002 | -0.150 *** | 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.024 | -0.021 | -0.062 * |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | -0.123 | -0.015 | -0.021 | 週当たりテレワーク41~168時間 | -0.069 | 0.004 | -0.052 |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.062 *** | 0.002 | 0.031 *** | テレワーク制度のみ導入 | -0.135 *** | -0.001 | 0.023 *** |
| 制度あり×週1~8時間 | 0.208 *** | 0.001 | 0.065 *** | 制度あり×週1~8時間 | 0.190 ** | 0.004 | 0.043 * |
| 制度あり×週9~16時間 | 0.355 *** | -0.038 ** | 0.033 | 制度あり×週9~16時間 | 0.256 * | -0.026 | 0.052 |
| 制度あり×週17~24時間 | 0.314 * | -0.027 | 0.087 * | 制度あり×週17~24時間 | -0.138 | 0.035 | 0.006 |
| 制度あり×週25~32時間 | 0.291 | 0.012 | 0.046 | 制度あり×週25~32時間 | -0.061 | -0.009 | 0.021 |
| 制度あり×週33~40時間 | -0.026 | 0.011 | 0.187 *** | 制度あり×週33~40時間 | 0.226 | 0.023 | 0.102 *** |
| 制度あり×週41~168時間 | -0.105 | -0.013 | 0.064 | 制度あり×週41~168時間 | -0.140 | -0.0001 | -0.019 |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

(筆者作成)

表 11 長時間労働の有無別推定結果

| 週60時間以上労働 | 健康合計 re | 退職率 re | 生活満足度 re | 週60時間以内労働 | 健康合計 fe | 退職率 fe | 生活満足度 fe |
|-------------------|------------|---------|-----------|-------------------|------------|------------|------------|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.444 *** | -0.013 | 0.009 | 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.275 *** | -0.004 | 0.011 |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.660 ** | 0.024 | 0.098 | 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.426 *** | 0.024 ** | -0.007 |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.056 | 0.032 | -0.136 | 週当たりテレワーク17~24時間 | 0.022 | -0.006 | 0.013 |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.961 | -0.047 | 0.082 | 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.042 | -0.016 | -0.001 |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | 1.276 | -0.070 | -0.399 * | 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.026 | -0.016 | -0.080 *** |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | -0.122 | 0.012 | 0.055 | 週当たりテレワーク41~168時間 | 0.075 | -0.010 | -0.044 |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.129 | 0.016 | 0.075 *** | テレワーク制度のみ導入 | -0.099 *** | 0.001 | 0.022 *** |
| 制度あり×週1~8時間 | 0.626 ** | -0.003 | 0.052 | 制度あり×週1~8時間 | 0.196 *** | 0.002 | 0.056 *** |
| 制度あり×週9~16時間 | 0.052 | -0.036 | -0.021 | 制度あり×週9~16時間 | 0.324 *** | -0.037 *** | 0.046 ** |
| 制度あり×週17~24時間 | -0.041 | -0.048 | 0.232 | 制度あり×週17~24時間 | 0.043 | -0.002 | 0.021 |
| 制度あり×週25~32時間 | -1.380 | 0.084 | -0.051 | 制度あり×週25~32時間 | 0.084 | 0.005 | 0.024 |
| 制度あり×週33~40時間 | -1.506 | -0.0004 | 0.565 ** | 制度あり×週33~40時間 | 0.115 | 0.019 | 0.127 *** |
| 制度あり×週41~168時間 | -0.071 | 0.003 | -0.040 | 制度あり×週41~168時間 | -0.186 | -0.003 | 0.040 |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

(筆者作成)

表 12 介護の有無別推定結果

| 介護あり | 健康合計 re | 退職率 fe | 生活満足度 fe | 介護なし | 健康合計 fe | 退職率 fe | 生活満足度 fe |
|-------------------|-----------|--------|-----------|-------------------|------------|------------|-----------|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.237 ** | -0.007 | -0.028 | 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.306 *** | -0.005 | 0.014 |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.212 | 0.046 | 0.010 | 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.495 *** | 0.020 * | -0.003 |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | 0.392 | -0.045 | -0.170 ** | 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.076 | 0.0002 | 0.029 |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.052 | -0.019 | -0.051 | 週当たりテレワーク25~32時間 | 0.025 | -0.017 | 0.005 |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.070 | -0.020 | -0.137 * | 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.041 | -0.017 | -0.072 ** |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | -0.906 ** | 0.068 | -0.212 ** | 週当たりテレワーク41~168時間 | 0.067 | -0.012 | -0.012 |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.127 * | -0.004 | 0.025 | テレワーク制度のみ導入 | -0.074 *** | 0.002 | 0.027 *** |
| 制度あり×週1~8時間 | -0.243 | 0.016 | 0.096 *** | 制度あり×週1~8時間 | 0.327 *** | 0.000 | 0.055 *** |
| 制度あり×週9~16時間 | -0.075 | -0.016 | 0.048 | 制度あり×週9~16時間 | 0.402 *** | -0.038 *** | 0.041 * |
| 制度あり×週17~24時間 | -0.664 * | 0.023 | 0.128 | 制度あり×週17~24時間 | 0.207 | -0.007 | 0.022 |
| 制度あり×週25~32時間 | -0.539 | 0.001 | 0.012 | 制度あり×週25~32時間 | 0.168 | 0.007 | 0.027 |
| 制度あり×週33~40時間 | -0.469 | 0.019 | 0.166 * | 制度あり×週33~40時間 | 0.163 | 0.020 | 0.123 *** |
| 制度あり×週41~168時間 | 0.556 | -0.107 | 0.030 | 制度あり×週41~168時間 | -0.246 | 0.004 | 0.019 |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

(筆者作成)

表 13 正社員に限定した推定結果

| 正社員全体 | 健康合計 | fe | 退職率 | fe |
|-------------------|--------|-----|--------|----|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.433 | *** | -0.003 | |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.728 | *** | 0.010 | |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.099 | | 0.048 | * |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | -0.547 | * | -0.029 | |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.041 | | -0.026 | |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | 0.145 | | -0.034 | |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.101 | *** | -0.001 | |
| 制度あり×週1~8時間 | 0.351 | *** | 0.002 | |
| 制度あり×週9~16時間 | 0.558 | *** | -0.019 | |
| 制度あり×週17~24時間 | 0.145 | | -0.049 | * |
| 制度あり×週25~32時間 | 0.713 | ** | 0.015 | |
| 制度あり×週33~40時間 | 0.091 | | 0.028 | |
| 制度あり×週41~168時間 | -0.416 | | 0.021 | |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

| 正社員男性 | 健康合計 | fe | 離職率 | fe | 正社員女性 | 健康合計 | re | 離職率 | re |
|-------------------|--------|-----|--------|----|-------------------|--------|-----|--------|----|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.412 | *** | -0.007 | | 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.504 | *** | 0.009 | |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.698 | *** | -0.002 | | 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.863 | *** | 0.059 | * |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.113 | | 0.037 | | 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.197 | | 0.086 | |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | -0.624 | * | -0.050 | | 週当たりテレワーク25~32時間 | -0.375 | | 0.030 | |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.066 | | -0.025 | | 週当たりテレワーク33~40時間 | 0.063 | | -0.023 | |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | 0.095 | | -0.025 | | 週当たりテレワーク41~168時間 | 0.205 | | -0.045 | |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.086 | *** | 0.002 | | テレワーク制度のみ導入 | -0.128 | ** | -0.011 | |
| 制度あり×週1~8時間 | 0.334 | *** | 0.004 | | 制度あり×週1~8時間 | 0.398 | *** | -0.005 | |
| 制度あり×週9~16時間 | 0.509 | *** | -0.009 | | 制度あり×週9~16時間 | 0.754 | ** | -0.062 | |
| 制度あり×週17~24時間 | 0.079 | | -0.039 | | 制度あり×週17~24時間 | 0.519 | | -0.082 | |
| 制度あり×週25~32時間 | 0.781 | ** | 0.042 | | 制度あり×週25~32時間 | 0.628 | | -0.059 | |
| 制度あり×週33~40時間 | 0.047 | | 0.030 | | 制度あり×週33~40時間 | 0.126 | | 0.017 | |
| 制度あり×週41~168時間 | -0.405 | | 0.011 | | 制度あり×週41~168時間 | -0.279 | | 0.039 | |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

(筆者作成)

表 14 各ストレス変数の推定結果

| | 頭痛やめまい がする fe | 背中・腰・ 肩が痛む fe | 動悸や息切れ がする re | ひどく疲れ ている fe | 気がはりつめ ている fe | ゆううつだ fe | 食欲がない fe | よく眠れない fe |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------|-------------|--------------|
| 週当たりテレワーク1~8時間 | -0.167 *** | -0.142 *** | -0.197 *** | -0.210 *** | -0.245 *** | -0.134 *** | -0.121 *** | -0.165 *** |
| 週当たりテレワーク9~16時間 | -0.205 *** | -0.188 *** | -0.177 *** | -0.242 *** | -0.299 *** | -0.206 *** | -0.154 *** | -0.182 *** |
| 週当たりテレワーク17~24時間 | -0.006 | -0.025 | -0.134 ** | -0.018 | -0.038 | -0.045 | 0.010 | -0.078 |
| 週当たりテレワーク25~32時間 | -0.030 | -0.025 | 0.035 | -0.002 | 0.002 | 0.014 | -0.024 | -0.075 |
| 週当たりテレワーク33~40時間 | -0.066 | 0.127 ** | -0.135 ** | 0.083 | 0.034 | 0.043 | -0.159 *** | -0.044 |
| 週当たりテレワーク41~168時間 | -0.094 | 0.094 | -0.070 | 0.083 | -0.067 | -0.006 | -0.088 | -0.090 |
| テレワーク制度のみ導入 | -0.057 *** | -0.022 ** | -0.025 *** | -0.030 *** | -0.061 *** | -0.030 *** | -0.033 *** | -0.061 *** |
| 制度あり×週1~8時間 | 0.107 *** | 0.120 *** | 0.127 *** | 0.236 *** | 0.223 *** | 0.159 *** | 0.053 ** | 0.121 *** |
| 制度あり×週9~16時間 | 0.146 *** | 0.151 *** | 0.130 *** | 0.227 *** | 0.282 *** | 0.192 *** | 0.106 *** | 0.134 *** |
| 制度あり×週17~24時間 | 0.014 | -0.019 | 0.193 *** | 0.145 ** | 0.124 * | 0.110 | 0.002 | 0.113 |
| 制度あり×週25~32時間 | 0.060 | -0.001 | 0.021 | 0.140 * | 0.096 | 0.059 | 0.045 | 0.036 |
| 制度あり×週33~40時間 | 0.068 | -0.074 | 0.185 *** | 0.133 ** | 0.153 ** | 0.108 | 0.157 *** | 0.085 |
| 制度あり×週41~168時間 | 0.051 | -0.180 ** | 0.104 | -0.100 | -0.017 | -0.031 | 0.082 | 0.100 |

(注) *** 1%, ** 5%, * 10% 水準で有意

(筆者作成)

表 15 基本統計量

| 全サンプル(観測数93,346) | | 平均値 | 標準偏差 |
|------------------|--|--------|--------|
| 変数名 | | 平均値 | 標準偏差 |
| 健康合計 | | 6.360 | 1.975 |
| 女性 | | 0.365 | 0.481 |
| 中卒・高卒ダミー | | 0.359 | 0.480 |
| 専門学校・短大卒ダミー | | 0.263 | 0.440 |
| 大卒・大学院卒ダミー | | 0.378 | 0.485 |
| 無業ダミー | | 0.042 | 0.201 |
| 正規雇用ダミー | | 0.548 | 0.498 |
| 非正規雇用ダミー | | 0.303 | 0.459 |
| 自営業ダミー | | 0.107 | 0.309 |
| 年齢 | | 48.683 | 12.782 |
| 既婚ダミー | | 0.611 | 0.487 |
| 子どもの人数 | | 1.117 | 1.136 |
| 年収(万円)(対数値) | | 5.763 | 0.883 |
| 従業員規模 | | 2.190 | 1.340 |
| 週テレワーク回数 | | 0.321 | 1.019 |
| テレワーク制度導入ダミー | | 0.217 | 0.412 |
| 生活満足度 | | 0.468 | 0.499 |
| 退職ダミー | | 0.065 | 0.246 |

(筆者作成) 注: 産業ダミーは割愛

第4章 定性分析

第1節 定性分析に当たっての仮説

本研究では、定量分析では把握しにくいテレワークの運用実態と、効果を明らかにするために、ヒアリング調査とアンケート調査による定性分析を実施した。調査対象は、サテライトオフィス「サービス A」を提供する大手総合不動産サービス企業 X 社(従業員数約 7700 名)、およびハイブリッドワークを実施する大手アパレル企業 Y 社(従業員数約 1700 名)とした。

本章の定性分析は、サテライトオフィスおよびハイブリッドワークがもたらす影響について以下の 5 つの仮説に基づき調査を実施し、質的な側面から裏付けを試みるものである。

仮説① サテライトオフィスの導入による働き方満足度の向上と離職リスクの低減

サテライトオフィスは、従業員の働き方満足度を向上させる効果がある。特に育児や介護を持つ従業員にとって、このサービスは離職リスクを効果的に低減させる直接的な手段となり、人材定着に寄与する。

仮説② サテライトオフィスの導入によるコミュニケーションおよび健康課題の改善

サテライトオフィスは、ハイブリッドワークに伴う主要な課題であるコミュニケーションの希薄化を防ぐ効果的な手段となる。また、サテライトオフィスの利用は、通勤時間短縮を通じて従業員の心的負担を軽減し、健康を増進する効果がある。

仮説③ サテライトオフィスの導入による中小企業へのハイブリットワークの普及と経営貢献

サテライトオフィスは、初期投資や運用コストの優位性から、特に資金力に乏しい中小企業への普及が容易であり、大企業と同等のハイブリッドワーク制度実現を可能にする。

仮説④ ハイブリッドワークの導入によるワークライフバランスの向上

ハイブリッドワークの導入により、従業員のワークライフバランスは向上する。テレワークによる通勤時間の削減や移動の負担軽減により、家庭やプライベートに充てる時間が増加するという利点がある。また、完全な在宅勤務とは異なり、出社日を設けることで職場での交流や環境変化が得られ、完全な在宅勤務にはない充実した労働環境がワークライフバランスの向上に寄与している。

仮説⑤ ハイブリッドワークによる主観的生産性への大きな影響の否定

ハイブリッドワークは、出社勤務中心の働き方と比較して主観的生産性には大きな影響を及ぼさない。一般に、テレワークのみでは対面でのコミュニケーション不足や業務環境の違いから生産性が低下すると指摘されているが、出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッドワークでは、出社による協働や情報共有の利点を取り入れることで、テレワーク特有の課題を補うことができ、従業員の主観的な生産性の変化には顕著な差が生じない可能

性がある。

第2節 ヒアリング調査の概要

定量分析では把握しにくいテレワークの運用実態と、社会的効果を明らかにするためにヒアリング調査を実施した。調査対象者は、サテライトオフィス「サービス A」の運営事業を持つ総合不動産サービス企業 X 社の担当者とした。これは、サービス A が全国に多くの拠点を有し、業界のリーディングカンパニーであるため、ハイブリッドワークの実態と課題に関する最も専門的かつ広範な知見を持つと判断したためである。調査は、あらかじめ設定した質問項目に基づき、インタビュー形式で実施した。

第3節 ヒアリング調査の結果

第1項 サテライトオフィス導入企業の働き方満足度と離職リスクの分析

X 社がサービス A の既存会員を対象に実施した調査によると、働き方満足度は 88% に達しており、これは一般的な企業の平均満足度とされる 45% 程度と比較して極めて高い水準であることが確認された。企業 X 社の分析によれば、勤務場所の柔軟性は育児・介護層の離職リスクを低減する主要因である。この点が、全体として高い働き方満足度に結びついていると考えられる。この結果は、仮説①「サテライトオフィスは、従業員の働き方満足度を向上させる効果がある。」を支持する内容である。すなわち、サービス A の導入は「働き方を理由とした離職」を一定程度抑制し、人材定着に寄与している。

第2項 コミュニケーションおよび健康課題の克服実態

サービス A の利用は、ハイブリッドワークの導入に伴う主要な課題克服に多角的に貢献していることが確認された。その第一は、精神的健康への寄与である。利用者がサービス A を利用する理由には、朝の通勤混雑やそれに伴うストレスの回避が挙げられており、利用者は勤務場所を柔軟に選択することで、精神的な健康維持を図っているとみられる。第二に、サービス A はコミュニケーションの補完という役割を担っている。この結果は、仮説②「サテライトオフィスは、コミュニケーションの希薄化を防ぐ効果的な手段となる。」を支持する内容である。また、サテライトオフィスの利用は、通勤時間短縮を通じて従業員の心的負担を軽減し、健康を増進する効果がある。」を支持する内容である。社内で会議室が不足し、対面から Web 会議への切り替えを余儀なくされていた企業では、サービス A の会議室が活用されることで、従業員間の対面コミュニケーション機会が創出されている。これは、ハイブリッドワークにおける「対面機会の不足」という課題に対する有効な解決策となっている。第三に、業務効率化の達成である。利用目的の最多は、営業担当者などによる「移動中のタッチダウン利用」（隙間時間利用）であり、これは移動の合間の隙間時間を有効活用する柔軟な働き方を可能にし、結果として業務の効率化と柔軟性確保の両立を実現する新たなワークスタイルとして定着している実態が明らかとなった。

第3項 サテライトオフィスの中小企業への導入普及と BCP 機能

サービス A は、特に中小企業の働き方改革において、その導入の容易さとコスト面から大きな優位性を提供している。企業が自社で新たな拠点を設けることなくサービス A を活用する主要因は、初期費用や固定費が一切かからない会計システムを採用している点と、自社で構築が困難な 330 拠点という広範なネットワークを即座に利用できる点にある。このため、サービス A は資金力に乏しい中小企業にとって、大企業と同等のハイブリッドワークを安価に実現できる。費用対効果の高い手段として認知され、利用が大きく伸長している。また、サービス A は企業の BCP(事業継続計画)の観点からも重要な機能を担っている。交通機関の停止などの緊急事態が発生した際には、サービス A の利用率が 150%から 300%に急増した実績があり、これはサービスが緊急時の代替勤務場所として機能し、社会インフラとしての役割を果たしていることを明確に示している。

第4節 アンケート調査の概要

本節では、研究事例の少ないハイブリッドワークを行う企業の実態を把握することを目的としてアンケート調査を実施した。調査対象者はハイブリッドワークを導入しているアパレル企業 Y 社の従業員 10 名(一般社員 5 名、管理職 5 名)。Y 社では新型コロナウイルスの流行を契機に、週 3 日のテレワークを基本とするハイブリッドワークを導入しており、ハイブリッドワークが日常的な働き方として定着している企業であることから、本研究の調査対象として適切であると判断した。実施方法については、一般社員と管理職で異なる質問項目を作成し、オンラインフォームを用いて回答を収集した。実施期間は 2025 年 10 月である。

第5節 アンケート調査の結果

第1項 ワークライフバランスと生産性の向上 一般社員アンケート結果から

一般社員へのアンケートの結果からは、ハイブリッドワークの導入がワークライフバランスの改善や生産性の向上に寄与していることが明らかになった。テレワークを行う際のメリットとして、「家庭の急な事情や育児に柔軟に対応できる」「通勤時間など無駄な時間が省け集中力が向上する」などが挙げられた。この結果は仮説④「ハイブリッドワークの導入により、従業員のワークライフバランスは向上する」を支持する内容であるといえる。しかし、テレワークを行う際のデメリットとして、スタッフや関連部署とのコミュニケーションの取りづらさが挙げられた。「社員同士のコミュニケーションは十分だと感じますか」という問い合わせに対しては「不足」「やや不足」と回答した者が 3 名、残り 2 名も「やや十分」と回答しておりコミュニケーションや連携面に関しては課題が残っていることがわかる。一方で、現在の出社とテレワークの割合に疑問を持っている一般社員は見られず、回答者全員が週 2 日出社、週 3 日テレワークを行うハイブリッドワークの現状を適切であると判断している。

また主観的生産性に関しては、回答者 5 名全員が出社時と比較してテレワーク時の「生

産性が上がる」と回答し、理由としては、「ワークライフバランスの改善がパフォーマンスを向上させる」「気持ちのゆとりが持てる」「自分の業務に集中でき細かい作業が行える」などの意見が見られた。これも仮説⑤「ハイブリッドワークは出社勤務中心の働き方と比較して主観的生産性には大きな影響を及ぼさない」をおおむね支持する結果となった。

表 16 一般社員アンケート結果①

| 設問：あなたが考えるテレワークのメリットをご記入ください (自由記述) | 設問：あなたが考えるテレワークのデメリットをご記入ください (自由記述) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・集中し自分のタスクをしっかりとこなせる ・ゆとりのある時間が取れ、1つ1つの仕事を丁寧に行える ・育児の両立、柔軟に対応できる ・移動時間などなく効率的に仕事が行える | <ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ、関連部署とのコミュニケーション ・他部署の状況が把握できない ・相手の状況を掴めない ・生活費が増える ・オン、オフの切り替えが難しい |

(アンケート結果より筆者作成)

表 17 一般社員アンケート結果②

| |
|--|
| 設問：出社時と比較してご自身のテレワーク時の生産性をどのように評価しますか (択一回答) |
| 選択肢：生産性が上がる(5)、生産性が下がる(0)、そのどちらでもない(0) |
| 設問：その理由を教えてください(自由記述) |
| <ul style="list-style-type: none"> ・自分の業務に集中でき細かい仕事が行えるため ・ワークライフバランスがパフォーマンスを上げる ・タスク単位での時間管理がしやすい ・通勤時間のストレスなく仕事に充てられる ・気持ちのゆとりが持て、生産性が上がっているように感じる |
| 設問：社員同士のコミュニケーションは十分だと感じます |
| 選択肢：十分(0)、やや十分(2)、やや不足(2)、不足(1) |
| 設問：出社とテレワークの割合は適切だと思いますか |
| 選択肢：はい(5)、いいえ(0) |

(アンケート結果より筆者作成)

第2項 テレワークの存在は採用に効果的 管理者アンケートから

管理職へのアンケート結果からも、ハイブリッドワークの利点として「ワークライフバランスの向上」および「業務への集中力向上」が挙げられた。特に、出社日と在宅勤務日で業務内容を明確に分けることで、生産性を維持しつつ効率的に業務を進めているとの回答が多く見られた。これらの結果も、仮説④・⑤の両方をおおむね支持している。

一方で、デメリットとしては一般社員と同様に「コミュニケーション不足」や「チーム全体の状況把握の難しさ」などが指摘された。しかしながら、管理職の多くはこうした課題に対処するために「オンライン朝礼の実施」「チャットツールによるタスク共有」「週2日の出社時に対面での連携を強化する」といった工夫を行っており、制度運用上の柔軟な対応が見られた。また、管理職の中には「ハイブリッドワーク制度の存在が採用活動に

好影響を与えていた」との意見もみられた。柔軟な働き方を求める求職者に対して、同制度が企業の魅力として認識されていることがうかがえ、企業における人材確保の観点からもハイブリッドワークが有効に機能していることが示唆される。

表 18 管理職アンケート結果①

| 設問：管理者の目線からテレワークのメリットについてお答えください(自由記述) | 設問：管理者の目線からテレワークのデメリットについてお答えください(自由記述) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・集中できる作業をバランスよくできること ・ワークライフバランスがチームとしてとれてい ・出社、リモートのバランスを見て柔軟に働くこと ・採用にも効いている | <ul style="list-style-type: none"> ・視野が狭くなる ・コミュニケーションの偏り ・他チームとのコミュニケーションが取りにくい ・使用したい機材がない自宅にない |

(アンケート結果より筆者作成)

表 19 管理職アンケート結果②

| 設問：テレワークを通してどのようなことを行っていますか |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・週2出社時に出来るだけ対面のコミュニケーション、リモートは作業の比率を多め。あとはチームごとの目標やタスク管理、MTGを行っている ・出社とリモートで出来る仕事にメリハリをつけている ・リモートでも必ず朝礼を行い、スタッフのコミュニケーションを十分確保し、タスク確認なども丁寧に行っている ・スタッフ間コミュニケーションを随時とれるようなチャットシステムを使い日々コミュニケーションを取っている、日々のタスクや管理は朝礼や1on1を行っている ・基本出社だが、リモートできる日はお互いのタスクを把握した上で認識合わせを持ち仕事をしている |

(アンケート結果より筆者作成)

第3項 アンケート調査まとめ

以上の結果から、ハイブリッドワークの導入は従業員のワークライフバランス向上に明確な効果をもたらしている一方で、生産性に関しては低下を招くことなく、むしろ維持または向上させていくケースが多いことが明らかとなった。これにより、仮説④および仮説⑤はともに部分的に支持されることがわかる。一方で、コミュニケーションの希薄化という課題は依然として存在しており、今後のハイブリッドワーク運用においては、組織内の連携を補完するためのハイブリッドワークの制度整備が重要になると考えられる。

第5章 政策提言

第1節 政策提言の方向性

本研究では、定量分析および定性分析を通じて、ハイブリッドワークが従業員のワーク・ライフバランスや生活満足度の向上に寄与し、適切な運用下では健康維持や離職抑制にも効果的であることを確認した。特に、定量分析からは、テレワーク制度の整備と週1~2日程度の適切な実施頻度が効果の最大化に寄与することが示された。一方で、アンケート調査をはじめとした定性分析からは、部署間・従業員間のコミュニケーションの希薄化や、業務上の連携の見えにくさといった課題が依然として存在することが明らかとなった。以上の結果から、ハイブリッドワークは多面的な効果を有する一方で、持続的に機能させるためには制度的な支援と職場環境の整備が不可欠であることが示唆された。

そこで本章においては、前章までの分析結果を踏まえ、ハイブリッドワークを単なる一過性の働き方改革のひとつとしてではなく、企業・労働者双方にとって持続的かつ実効的に運用可能な就業モデルとして定着させることを目的に、政策的観点からの提言を行う。本研究で把握された課題構造を踏まえ、ハイブリッドワーク定着の鍵となる「労働者の保護と心理的安全性の確保」「企業規模を問わない柔軟な勤務環境の実装支援」「制度運用を安定化させる労務管理基盤の整備」という3つの視点を政策設計の基軸として位置づける。

これらを実現するための具体的な方策として、本稿では以下の3点を提言する。

政策提言I：ガイドラインにおける「つながらない権利」の明文化

政策提言II：タッチダウン利用促進支援制度の導入

政策提言III：就業規則の整備

これらの提言は、ハイブリッドワークの定着と実効性の向上を図るものである。特に、働き手の自律性確保、企業の導入負担軽減、運用の標準化という三側面の同時実現を目指す点に本提言の意義がある。次節以降では、それぞれの政策について、導入の必要性および具体的な実装方法を順に詳述する。

第2節 政策提言

第1項 政策提言I：ガイドラインにおける「つながらない権利」の明文化

本項では、勤務時間外（休日や休暇日を含む）において労働者が仕事上のメールや電話への対応を拒否できる権利、いわゆる「つながらない権利」を、「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」（以下、ガイドライン）に明文化することを政府に提言する。

第3章で示した通り、定量分析の結果、テレワークは健康指標に悪影響を与えることが明らかとなった。健康指標の各項目の中でも、特に『気が張り詰める』という項目の悪化

が顕著であった。また、第4章 第3・4節の定性分析では、テレワークのデメリットとしてオン・オフの切り替えが困難で、働きすぎに陥りやすいという結果が確認された。これらの結果から、ハイブリッドワークを推進するにあたって、テレワーク利用時の過重労働やメンタルヘルス悪化を防ぐ対策が不可欠である。その対策の一環として、「つながらない権利」をガイドラインに明文化し、同表現を用いて広報活動を行い、権利の周知を目指すことが有効であると考える。

具体策の検討に先立ち、現状の動向を整理する。厚生労働省はこれまで、ガイドラインにおいてメール送付抑制やシステムアクセス制限、時間外・休日・深夜労働に関する手続き、長時間労働者への注意喚起などの「つながらない権利」の趣旨を含む施策を示してきた。しかし、同ガイドラインには「つながらない権利」という明示的な文言は含まれていない。一方、諸外国では「つながらない権利(right to disconnect)」の法制化が既に進展している。ユーロファンドの2023年報告書によると、EU加盟国のうち8か国で法的ルールが整備されており、アメリカやカナダの一部州、オーストラリアなどでも同様の動きが進んでいる。国内でも法制化に向けた議論は行われているものの、具体的な進展は見られていない。2025年10月の第204回労働政策審議会労働条件分科会では、研究会報告において、ガイドラインの策定を通じ、勤務時間外にどの連絡が許容され、どの連絡が拒否可能かを、業務方法や事業展開を含めた総合的な社内ルールとして労使で検討することを促進すべきとされた。この報告に対し、労働者側は企業の自主的取組みだけでは実効性の確保が難しく、業界全体での取り組みや法制化も視野に入れるべきだと述べた。一方、使用者側は社内ルールの設定は可能であるが、直ちに制度化につながるわけではなく、まず既存ガイドラインの周知徹底と勤務時間外連絡抑制に向けた社会的意識改革が重要と指摘している。

以上を踏まえると、「つながらない権利」を実効的に機能させるには、企業の自主的取組みだけでは不十分であり、社会全体での制度的・文化的基盤の整備が不可欠である。そのために、ガイドラインに「つながらない権利」という文言を明文化することを提言する。現行ガイドラインでは同趣旨を示すにとどまっているが、明確で印象に残る表現にすることで、社会的認知の拡大が期待できると考える。さらに、パンフレットや広報資料でも同表現を積極的に用いることで、権利の理解と浸透が拡大すると考える。本政策は、既存指針の延長線上で実施可能であり、審議会等における方針とも整合していることから、実現可能性は高いと考えられる。最後に、諸外国で進む法的枠組みを国内に導入することについては、直ちに法制化するのではなく慎重な検討が必要である。法制化により違反が刑罰に直結する形は過重とされ、現時点での実現は困難である。そのため、まずは権利の認知度を高め、社会全体で意識改革と理解促進を段階的に進めることが、制度の持続的定着や将来的な法制化への第一歩となると考える。

第2項 政策提言Ⅱ：タッチダウン利用促進支援制度の導入

本項では、ハイブリッドワークの推進を図ることを目的として、中小企業による外部サテライトオフィスのタッチダウン利用を促進するための支援制度の導入について検討する。

まず、本稿の定量分析の結果、週1～2回程度（週1～16時間）の短時間テレワークの実施が、労働者の健康状態や生活満足度の向上、さらには退職率の低下に有意な影響を与える傾向にあることが明らかになった。加えて、X社へのヒアリング調査では、同社が運営するサテライトオフィスサービスにおいて、タッチダウン型の短時間利用が特に多く見られ、通勤ストレスの軽減など、精神的健康の維持に役立つと利用者が感じていることが確認された。さらに、同様のサービスは、災害時や交通機関の停止といった緊急時に代替勤務場所として活用され、利用率が150%から300%に増加した事例もある。このような実績は、こうしたサービスが事業継続計画（BCP）を支える社会インフラとして機能しうることを示している。一方で、中小企業は大企業と比較して資金力に乏しく、自社でサテライトオフィスを整備・運用することは現実的に困難である。しかし、働き方改革への対応や人材確保、災害対応の強化といった観点からは、柔軟な勤務環境へのニーズは大きいと考えられるため、中小企業が継続的に外部サテライトオフィスを利用するには制度的支援が必要である。したがって、労働者が勤務場所を柔軟に選択できる環境整備は、ハイブリッドワークを効果的に推進する上で不可欠であり、特に中小企業においては、既存の外部サテライトオフィスの活用を後押しする制度の整備が、現実的かつ有効な政策手段となる。よって、本項では、中小企業による外部サテライトオフィスのタッチダウン利用を促進するための支援制度の導入を提言する。

そこで本提言では、外部サテライトオフィスサービスにおけるタッチダウン利用を中小企業が導入・継続をしやすくするため、利用企業を対象に、国や自治体が利用料金の一部を補助する制度の導入を提案する。補助の具体的な内容としては、利用開始時にかかる初期費用への導入補助や、利用実績に応じた段階的補助のほか、定額制契約に対する支援など、中小企業の実態に応じた柔軟な制度設計が望ましい。また、制度の公平性と利用者の選択肢確保の観点から、各サテライトオフィスサービスにおける利用方法や契約条件、料金体系、設備内容などの情報を整理・可視化することが望ましい。これにより、中小企業が自社のニーズに合ったサービスを適切に選択でき、制度の透明性と実効性が高まると考えられる。さらに、タッチダウン利用のもう一つの重要な役割として、災害時や交通機関の停止といった緊急時の代替勤務場所としての機能がある。この機能を十分に発揮させるためには、平時から中小企業によるタッチダウン利用を定着させておくことが不可欠である。したがって、BCP支援の一環として、平時利用の実績を補助の要件に組み込むなど、緊急時の備えとしての制度設計も合わせて講じる必要がある。

本制度の導入により、労働者が勤務場所を柔軟に選択できる環境が整い、隙間時間の有効活用が可能となる。また、テレワークの適切な頻度と時間での実施が促されることで、健康や生活満足度の向上が期待され、ハイブリッドワークでの働き方がより効果的に進められると考えられる。

第3項 政策提言III：就業規則の整備

本項では、第3の政策としてテレワークを含む就業規則の整備について検討する。まず、定量調査の結果、テレワーク制度が導入され、週1～2回のテレワークを実施するハイブリッドワークが、労働者の健康、退職率、生活満足度に良好な影響を与えることが明らかとなった。この結果から、今後さらに多くの企業がハイブリッドワーク制度を導入すること

が予想される。

さらに、テレワーク時の就業規則を明確化しているY社への定性調査によれば、就業規則の整備によって労務管理が適切に機能するなどの利点が確認された。Y社では、テレワーク時の勤怠管理として、労働者が自ら勤務開始・終了時刻を打刻し、その後Slackを通じて上司へ報告する仕組みを就業規則として明文化している。また、人事評価に関しても企業独自の規則が整備されており、ハイブリッドワーク下でも適切な評価が可能となっている。このような規則の明確化が、テレワーク環境における労務管理の適正化に寄与していると考えられる。

以上の調査結果を踏まえると、ハイブリッドワークに関する就業規則を整備し明確化することは、企業および労働者の双方に良い影響をもたらすと期待できる。したがって、本政策の対象を政府および企業とする。

政府については、厚生労働省が作成した「テレワークモデル就業規則」を基礎として、企業に対しハイブリッドワークに関する就業規則の整備を徹底させることが望ましい。新型コロナウイルスの影響に加え、近年テレワークを導入する企業が増加していることから、テレワークに関する規定が就業規則に十分に盛り込まれていない企業が存在する可能性がある。したがって、テレワーク時の就業時間管理システムや勤怠管理方法などを明文化することを、企業に対して求める必要がある。

企業については政府が今後政策するハイブリッドワークモデル就業規則に基づき、ハイブリッドワークに関する就業規則および人事管理規則の明確化を行うことを提言する。ハイブリッドワーク時の就業規則に関しては上記のことを明確化することを求める。人事管理については業種・職種によって評価項目が異なることが想定されるため、企業ごとに独自の規則を策定することが望ましい。調査対象であるY社ではこれらの規則が整備されており、その結果、高い生産性を維持した企業運営が実現されている。加えて、Y社ではテレワーク開始前に業務内容と目標を確認する1対1の面談を実施するなど、補完的な取り組みも行っていた。こうした取り組みを、就業規則とは別に企業独自のハイブリッドワークに関する規程として導入することも、生産性の確保に寄与すると考えられる。

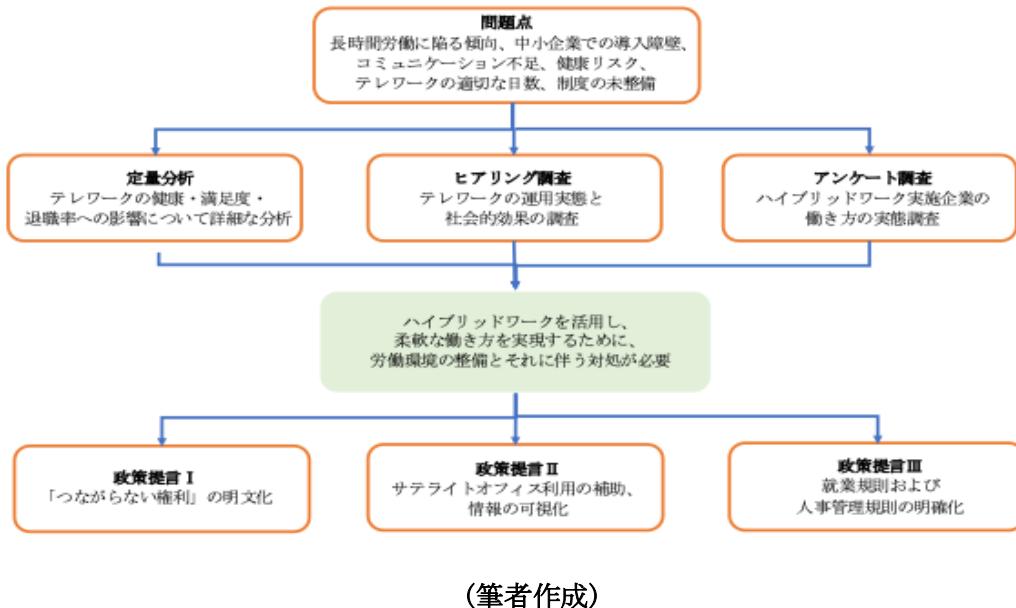
第3節 政策提言のまとめと残された課題

政策提言Iでは、テレワーク中のメンタルヘルス悪化を防ぐため、勤務時間外の業務連絡に応じない「つながらない権利」をテレワークガイドラインに明文化することを提案した。これにより、ハイブリッドワークにおけるテレワーク時の働きすぎの防止や意識改革が進み、健康維持と生産性向上が期待できる。

政策提言IIでは、中小企業が外部サテライトオフィスを短時間利用（タッチダウン）しやすくするため、利用料金の一部を国や自治体が補助する制度の導入を提案した。これにより、柔軟な勤務環境の整備が進み、健康や満足度の向上、災害時の事業継続にも寄与することが期待される。

政策提言Ⅲでは、現行のテレワークモデル就業規則に加え、新たにハイブリッドワークに対応した就業規則の整備を企業に義務付けることを提言した。これにより、ハイブリッドワークにおける労務管理の在り方が明確となり、ハイブリッドワークを行うことでの生産性低下への懸念を抑制する効果が期待される。

図 20 政策提言まとめ



本政策提言Ⅰ～Ⅲでは、「つながらない権利」の明文化、サテライトオフィス利用支援、就業規則整備の義務化を通じて、ハイブリッドワークの環境整備と生産性向上を目指している。しかし、これらの施策はハイブリッドワークでの対面機会の減少によるコミュニケーション不足の課題は根本的に解決できていない。一方で、近年ではオフィスチャットツールなどのバーチャル空間における交流を促す仕組みも普及しており、物理的な距離を補う新たな手段として注目されている。また、サテライトオフィスの中には、タッチダウン利用に加え会議室として利用可能な施設もある。したがって、これらの制度的整備と併せてデジタル技術や場所の有効活用を通じたハイブリッドワークにおけるコミュニケーション促進の方策について、今後も検討を重ねていく必要がある。

参考文献・データ出典

先行研究

- 久米功一、鶴光太郎、川上淳之. (2023) 「在宅勤務で個人の生産性はどう変わるか」 『RIETI Discussion Paper Series』 23-J-044
- 千野翔平. (2019). 「テレワークが従業員に与える影響についての予備的研究」 『Works Discussion Paper Series』 第 25 卷, pp1-15
- 安井健悟研究会(2019) 「テレワークが労働者に与える影響」 『ISFJ 日本学生政策会議』
- Bloom, N., R. Han, & J. Liang (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920-925.
- Choudhury, P., T. Khanna, C. A. Makridis & K. Schirmann (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1-24.
- Emanuel, N., & E. Harrington, (2024). Working remotely? Selection, treatment, and the market for remote work. *American Economic Journal: Applied Economics*, 16(4), 528-559.

参考文献

- 井田 奈穂 (2025) 「高市首相が指示した「労働時間の規制の緩和」と「少子化対策」は“絶望的”に両立が難しい理由」 (<https://toyokeizai.net/articles/-/914259?page=5>) 2025/11/07 データ取得
- 厚生労働省 「上野大臣会見概要」 (https://www.mhlw.go.jp/stf/kaiken/daijin/0000194708_00862.html?utm_source=chatgpt.com) 2025/11/07 データ取得
- 厚生労働省 「第 204 回労働政策審議会労働条件分科会 (資料) 参考資料 No. 1 各側委員からの主な意見の整理」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11201250/001585950.pdf>) 2025/11/07 データ取得
- 厚生労働省 「仕事と育児・介護の両立支援対策の充実に関する参考資料集」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11901000/001174913.pdf>) 2025/11/07 データ取得
- 厚生労働省 「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」 (https://www.mhlw.go.jp/content/tw_guideline.pdf) 2025/11/07 データ取得
- 厚生労働省 「テレワークモデル就業規則」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11911500/001084303.pdf>) 2025/11/07 データ取得
- 厚生労働省、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「令和3年度 仕事と介護の両立等に関する実態把握 のための調査研究事業 報告書 労働者アンケート調査結果」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000988661.pdf>) 2025/11/07 データ取得
- 国土交通省 「令和 6 年度テレワーク人口実態調査一調査結果一」 (<https://www.mlit.go.jp/toshi/kankyo/content/001879091.pdf>) 2025/11/07 データ取得
- 総務省. 「総務省 テレワークにおけるセキュリティ確保」

- (https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/cybersecurity/telework/) 2025/11/07 データ取得
- 総務省「令和6年通信利用動向調査の結果」(https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/250530_1.pdf) 2025/11/07 データ取得
 - 高橋真也・太田瑛介・矢ヶ崎将之(2024)「テレワークが就業者の働き方やウェルビングに与える効果：日本いのけるエビデンス」『ESRI Discussion Paper』No. 386 内閣府経済社会総合研究所
 - 松井基一「LINEヤフー、出社回帰で労使せめぎ合い フルリモートが誘う人材」(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0CD012GZ0R00C25A8000000/>) 2025/11/07 データ取得
 - 安井健悟研究会(2019)「テレワークが労働者に与える影響」『ISFJ 日本学生政策会議』
 - 山本陽大「『つながらない権利』とは何か？——類型整理と本フォーラムの目的」(https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20240905/houkoku/01-opening-address-yamamoto.html) 2025/11/07 データ取得
 - GALLUP 「HybridWork」(<https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>) 2025/11/07 データ取得
 - Özgüzel.C, D.Luca, Z.Wei “The new geography of remote jobs? Evidence from Europe” OECD Regional Development Papers. No.57

データ出典

- リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査、(2019～2024年)」