

第26回 在宅勤務制度

日本総合研究所 創発戦略センター
スペシャリスト 小島 明子

本連載の第1回目のテーマは「テレワーク」についてでした。個人的には業務に集中でき、会社の人とコミュニケーションを取ることができるので、なるべく出社して仕事をしたいという気持ちが強いのですが、混雑した電車は感染リスクが懸念されます。最近、各鉄道会社が通勤ラッシュを緩和するために、オフピークキャンペーン（時差出勤をした人に対してポイントを付与するサービス）を始めたと聞きましたが、実際の普及率はどうなっているのでしょうか？（編集部・20歳代男性）

1. はじめに

第25回では、「治療と仕事の両立」について取り上げました。働きやすい職場環境作りを行う上では、企業側は単に就業継続可能な環境を整えればよいということではなく、本人の能力が最大限生かせるような働き方を提供していくことが期待されています。そのためには、日頃から、育児や介護等の事情を問わず、在宅勤務制度を活用した働き方を整備しておく必要があります。新型コロナウイルス感染症の発症を機に一時期は増えた在宅勤務制度ですが、徐々に通常の出社型の勤務スタイルに戻す企業も出てきています。そこで第26回は、「在宅勤務制度」について取り上げます。

2. 在宅勤務制度への取り組み状況

国土交通省「令和3年度テレワーク人口実態調査」によれば、雇用型テレワーカー¹の割合は、2019年度の14.8%を機に、2020年度は23.0%、2021年度では27.0%まで増えています。新型コロナウイルス感染症の発症を機に、在宅勤務制

度を導入する企業が増えたことに加えて、会社以外の場所で仕事を行うという働き方が広がっているという状況もうかがえます。

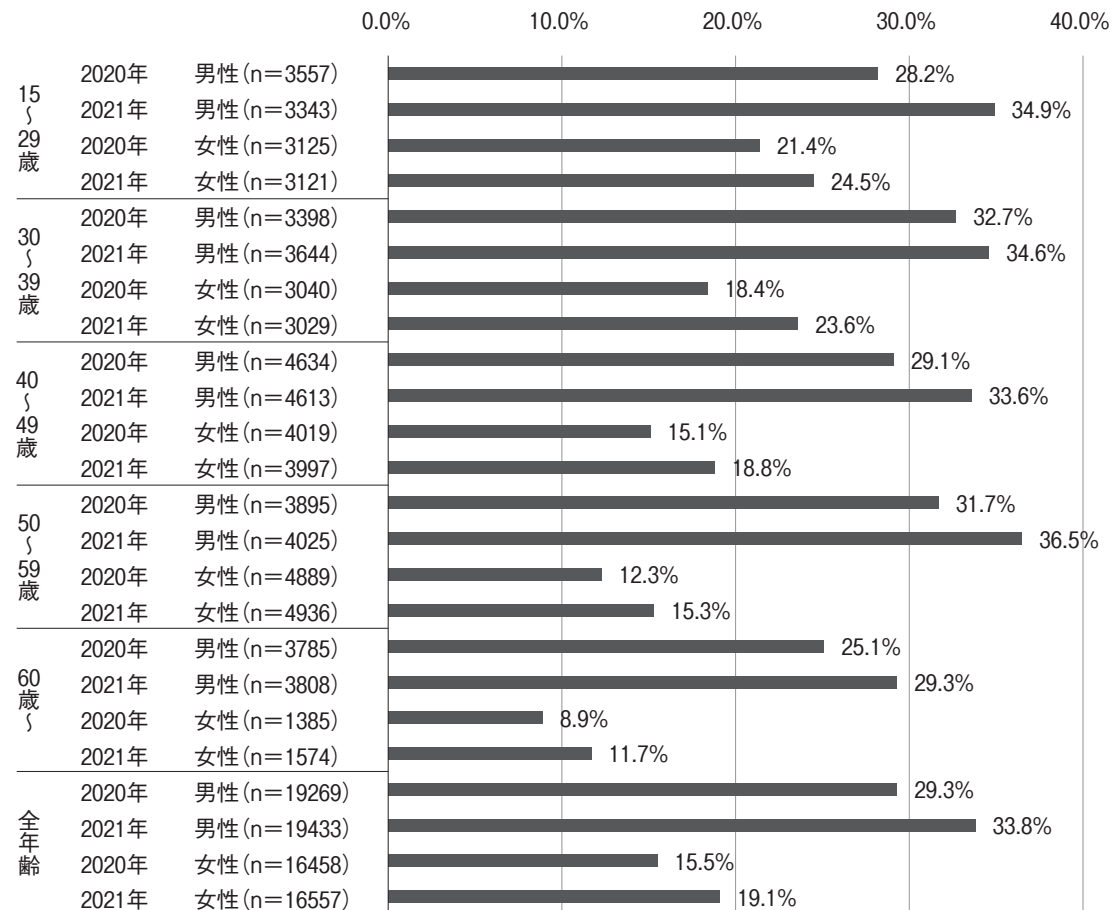
同調査から見てくる雇用型テレワーカーの特徴は、主に次の3つです。1つ目は「企業規模が大きくなるにつれて、テレワーカーの割合が高くなること」です。大企業ほど、テレワークを行う上での環境に投資しやすいことが推測されます。2つ目は「通勤時間が長くなるほど、テレワークを利用する人が多くなること」です。以前は、育児や介護等、特別な事情がないと利用しづらいテレワークでしたが、より多くの人にとって、利用しやすい状況に変化していることが分かります。3つ目は「年齢にかかわらずテレワークを利用する人が増えているということ」です。過去には、年齢が上がるほど、テレワークにおける生産性向上を感じられないという他の調査もありましたが、全体的にテレワークが浸透してきているのだと考えます〔図表1〕。

3. 在宅勤務制度と生産性向上の問題

在宅勤務制度の導入と併せてほぼ毎回話題になるのが「生産性向上の問題」です。

1 雇用型事業者のうち、テレワークを実施している人。2021年度の調査における雇用型テレワーカーは、ICT（情報通信技術）等を活用して、普段出勤して仕事を行う勤務先とは違う場所で仕事をするに加えて、勤務先に出勤せず自宅その他の場所で仕事をするを追加して再定義されている。

〔図表1〕年齢別雇用型テレワーカー割合



出所：国土交通省「令和3年度テレワーク人口実態調査」を基に日本総合研究所作成

前述の調査では、テレワークの実施前に想定していた点と実施後に感じた点を比べ、「業務の効率が上がる」という回答は、実施後に約4%低下しています（実施前54.6%、実施後50.9%）。また、「通勤に費やしている時間を有効に使える」（実施前63.5%、実施後87.2%）、「自宅等で勤務可能であるため、仕事と他の用事との間で時間の融通、有効活用が可能」（実施前59.1%、実施後82.2%）となっています。テレワーク実施後に感じた悪い点では、仕事をする環境の問題や、長時間労働になりやすいといった問題も挙げられています。

一方、米国では、新型コロナウイルス感染症拡大前の職場での勤務を100とした場合、職場

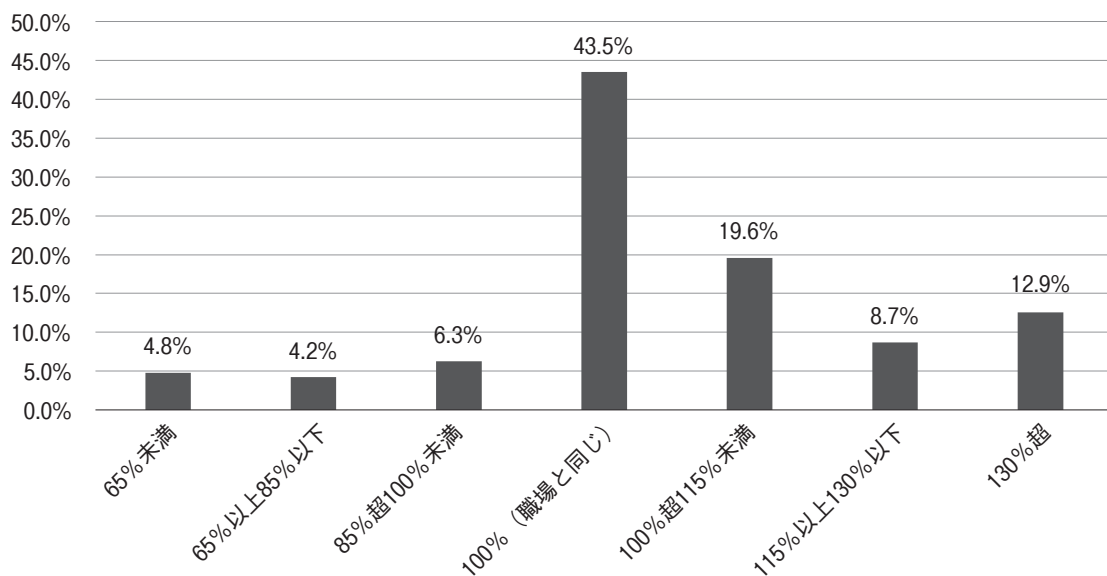
での勤務が効率的と回答した人が15.3%であるのに対して、在宅勤務の方が効率的と回答した人は41.2%に上ります〔図表2〕。米国の方が日本よりも以前から在宅勤務制度が浸透していた状況を踏まえると、日本における在宅勤務の生産性の低さは、在宅勤務そのものが悪いというよりは、その使い方に問題があるのではないかと考えます。

米国では、2010年にテレワーク強化法²が制定され、全省庁にテレワークが義務付けられました。さらに、テレワークが浸透するように、ウェブサイト³でテレワークに関する情報提供を行っています。生産性向上につながるか否かという以前に、労働人口が減少する日本社会にお

² <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-legislation/telework-enhancement-act/>

³ <https://www.telework.gov/>

〔図表2〕米国の在宅勤務の生産性（感染拡大前の職場での勤務を100とした場合の比較）



出所：内閣官房長官成長戦略会議（第7回）配布資料「コロナ禍の経済への影響に関する基礎データ」（令和3年2月）を基に日本総合研究所作成

いても、一定の努力と時間が必要だと感じます。

4. コミュニケーション不足の課題解決に向けて

在宅勤務制度の利用に慣れることで、問題になるのが従業員同士のコミュニケーション不足です。

そのため、企業によっては、従業員の多様な働き方を確保しつつ、雑談しやすい環境作りの検討を行っています。一例として、ヤフー株式会社では、従業員同士のコミュニケーションの活性化にも配慮し、社内レストランに複数名で訪れた従業員に対して、ドリンクを無料で提供する実証実験を行い、社員間で行われる懇親会の飲食費用を1ヵ月1人当たり5000円まで補助を行っています⁴。

雑談のメリットは、短期的には測定しづらいものですが、雑談しやすい環境づくりについても併せて検討をしていくことが求められる時代になっているのではないのでしょうか。

5. 最後に

2017年、精神科医の帚木蓬生（ははきぎ ほうせい）氏が、書籍を通じて「ネガティブ・ケイパビリティ」を紹介し、日本でもその概念が知られるようになりました。「ネガティブ・ケイパビリティ」とは、「どうにも答えの出ない、どうにも対処しようのない事態に耐える能力、性急に証明や理由を求めずに、不確かさや不思議さ、懐疑のなかにいることができる能力」とされています。日本においても、在宅勤務制度の浸透に伴って、今後はより成果主義が進むことが予想されます。一方で、仕事上のアイデアやイノベーション、従業員同士の緩やかなつながりなどは短い時間で創出することは難しいといえます。新たな働き方が広がるにつれて、何でも徹底して可視化をすればよいということではなく、働く人同士が意識的に、働き方の中に曖昧さや寛容さを持ち、それを許容することも大切なのではないかと感じます。

4 <https://about.yahoo.co.jp/pr/release/2022/01/12a/>