

2021年9月8日
No.2021-006

テレワークを活かす人材戦略・時間管理の変革

～「ウイズコロナ・フェーズⅡ」で求められる働き方改革～

副理事長/主席研究員 山田 久

《要 点》

- ◆ パンデミックが長期化するなか、アフター・コロナに向けて経済社会がコロナ禍以前から様々に変わることは間違いなく、「働き方」にもすでに大きな変化がもたらされている。そうしたなか特に注目すべきはテレワーク（在宅勤務）の導入が進んだことである。それは、長引くウイズコロナのもとで経済活動を円滑に進めるために不可欠の手段であることに加え、世界の主要国に先駆けて人口減少が進むわが国で、老若男女を問わずできるだけ多くの国民がその能力をフルに活かして働ける環境づくりが、喫緊の課題になっているためでもある。
- ◆ 各種調査によれば、一部企業では在宅勤務を基本にする抜本的な勤務体系の変革が行われていることが窺われる。その一方、さしあたり緊急避難的にテレワークを導入したものの、その後元の勤務体系に戻ったケースもかなりの程度存在する。この背景には、テレワークは生産性に対してマイナスに作用するケースが少なくないという事情があり、その程度は海外に比べても強い傾向がある。そこには、わが国固有の仕事の進め方が影響しており、テレワークで効率を上げるには、個々の労働者に仕事の手順や裁量が任される状況が必要で、さらにそれを遂行するのに十分なスキルや知識が求められる。欧米に比べ、わが国ではそうした裁量性の高いプロフェッショナルな働き方が十分できていないことが、テレワーク普及の障害になっている。
- ◆ もっとも、専門職を増やせば問題が解決するというような単純な話ではなく、日本人の時間の使い方や生活習慣に根差す問題も看過できない。日本人は、「仕事」や「家族ケア」といった、生活上不可欠で受動的な活動に費やす時間が長く、「学び」や「社会活動」といった、より選択的で主体的な活動に費やす時間が少ない。この結果、「限られた時間を主体的に有効に活用する」という時間管理意識が弱くなり、結果として長時間労働にもつながっている面がある。背景には、わが国企業の「就社型」人材管理システムが影響しており、キャリア意識が弱く他律的なキャリア形成となり、プロフェッショナルリティーを磨き難いとともに、主体的・選択的に人生の時間を活用しようという意識が弱くなっていると考えられる。
- ◆ 事態の打開には、事業環境変化が求めるプロフェッショナルで自律的な働き方を可能にする人材活用の仕組み変革が必要であり、それは結果的にテレワークの有効活用につながる。より具体的には「個々の働き手の“キャリア自律意識の確立”と“時間管理能力の向上”をベースに、顧客価値を実現するために“自らの専門性を活かしつつ食欲に新たに学び”、“部署や個社の壁を越えてオープンに外部と積極的に協業する”ことが促される職場を創造する」ことが求められる。企業が取り組むべき課題としては、①ハイブリッド・ワーク（オフィスワーク＋リモートワーク）、②ハイブリッド人事管理（就社

型+ジョブ型)、③主体的能力開発の仕掛け(経営ビジョンの明確化+部署や企業の壁を越えた協業促進+選択的能力開発メニュー)、④自主的時間決定の仕組み、といった点を指摘できる。

- ◆ さらに、そうした企業の取り組みを迅速に進めるには新たな発想に基づく労働政策が必要であり、①労働時間規制改革(裁量労働制の適用範囲拡大・高度プロフェッショナル制度普及+適正運用のルール作り)、②自律的能力開発の支援(OBトレーナーの中小企業派遣、相互社外留学・在籍出向制度)、③集团的労使関係の再建(従業員代表制の導入と既存労組の「公正代表」性強化)、④非典型的・拡張的労使関係ルールの整備(労働法における労働者概念の拡張・再整理、労働保険・社会保険の再構築、フリーランスに関わる取引の独占禁止法の適用)といった包括的な制度改革・インセンティブづくりが求められる。

日本総研『Viewpoint』は、各種時論について研究員独自の見解を示したものです。

本件に関するご照会は、調査部・山田 久宛にお願いいたします。

Tel:080-3579-1572

Mail:yamada.hisashi@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本資料の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。



1. はじめに—ウイズコロナ・フェーズⅡとテレワーク

コロナパンデミック発生から約1年半が経過したが、なおその収束はみえていない。有効性の高いワクチンの普及で感染収束の期待が高まった矢先、感染力の極めて高い変異株の登場で、足元の医療体制は危機的状況に陥っている。当面の激甚災害級の危機を脱するために、政府・医療機関・国民が気持ちを一つにして、従来の枠を超えて協力・連携していくことが切望される。その先に、ワクチン接種率が着実に高まっていけば、重症者数は大きく減少に転じて医療体制に余裕が生まれ、経済再開が可能になると期待してもよいだろう。反面、向こう数年は感染抑止行動が大なり小なり求められる可能性があり、ワクチン接種の遅れる途上国発の新たな変種株が流入するというリスクも残る。欧米の状況を見ると、画期的なワクチンの開発によって、経済活動が繰り返し大きく制約を受ける局面は、フル・ワクチン接種率が全国民の6～7割程度を超えていけば差し当たり終焉に向かうと思われる。しかし、その後に感染症をほとんど意識しなくてよい「アフター・コロナ」が直ちに訪れる、との希望的観測はほぼ打ち砕かれた。

感染者数そのものは一定程度増え続ける一方、治療法が徐々に確立され、医療体制が患者に対処できる間は相当程度自由な経済活動が可能になるだろう。しかし、ワクチンの有効性が一定期間で切れてくることや新たな変異種発生の可能性も含め、局部的・散発的な行動制限強化が繰り返される可能性は否定できない。世界最大の輸入経済大国となった中国が「コロナ封じ込め」を志向するもと¹、海外からのウィルス流入が避けられず、中国製ワクチンの有効性にも限界があるなか、繰り返し局部的・限定的なロックダウンを行い、そのために潜在成長率を下回る状況が長引くことも想定される。結局、ウイズコロナの後もウイズコロナだと考えるべきである。ただし、強い行動制限が繰り返された「ウイズコロナ・フェーズⅠ」から、不確実性は残るが、より自由な行動が可能になる「ウイズコロナ・フェーズⅡ」が今後しばらく続く、ということであろう。

そうしたもと、長期化するウイズコロナ下、アフター・コロナに向けて経済社会が様々にコロナ禍以前とは変わっていくことは間違いなく、人々の生活にとって最重要の位置を占める「働き方」にも、すでに大きな変化がもたらされている。そうしたなかでも特に注目すべきはテレワーク（在宅勤務）の導入が大なり小なり進んだことである。それは、長引くウイズコロナのもとで経済活動を円滑に進めるための不可欠の手段であることに加え、世界の主要国に先駆けて人口減少が進むわが国で、老若男女を問わずできるだけ多くの国民がその能力をフルに活かして働ける環境づくりが、喫緊の課題になっているからである。家族のケアや体力的な限界、リスクリングの必要など、様々な生活上の制約を前提に、それぞれの人の人生と仕事を両立させるために、テレワークは強力なツールとなるのである。もっとも、テレワークの普及は期待されるほどではなく、生産性やワークライフバランス面での様々な課題も認識されてきている。本稿では、昨年4月に発出された緊急事態宣言下、半強制的に多くの企業でさしあたりテレワークが導入されてから約1年半が経過した現時点で、その導入状況と影響・効果を整理する。そのうえでテレワークが期待する効果を発揮し、我々の働き方、そして経済社会を望ましい方向に向かわせるための課題について検討する。

2. テレワークの状況

(1) 導入状況

¹ “Delta neutral China’s Delta dilemma” *The Economist* Aug 21st 2021 edition



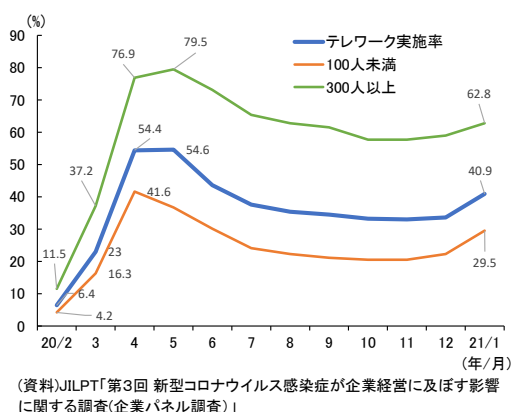
コロナ禍発生後のテレワークの導入状況については、いくつかの調査が行われている。JILPT（労働政策研究・研修機構）の調査²によれば、コロナ感染症流行前の通常月では、就労者の72.6%が在宅勤務・テレワークを行っていなかったが、2020年4月の緊急事態宣言の導入により、5月第2週には行っていないとの回答が5.7%へ大幅に低下し、37.2%は週5日以上行っていると回答した。その後、感染状況が一旦落ち着くなか、テレワークを行っていない割合は再上昇して7月最終週には45.3%となった。昨秋以降は多少の増減はあるものの、テレワークを行っていない割合は35~45%のレンジで推移する一方、週5日以上行っている割合は緩やかに高まり、2021年3月第2週には18.6%となった。こうしてみれば、コロナ危機発生前に比べればテレワークの導入は進み、一部企業では在宅勤務を基本とする抜本的な勤務体系の変革が行われていることが窺われる。その一方、さしあたり緊急避難的にテレワークを導入したものの、その後、元の勤務体系に戻ったケースもかなりの程度あったことが確認できる。

このほか日本生産性本部の雇用者を対象にした調査³では、昨年5月のテレワーク実施率は31.5%となったが、7月には20.2%に低下し、その後2割前後で推移し、今年7月時点では20.4%となっている。この調査でも、最初の緊急事態宣言下でテレワークが広く導入されたものの、その後は少なからず揺り戻しが生じていることが確認できる。

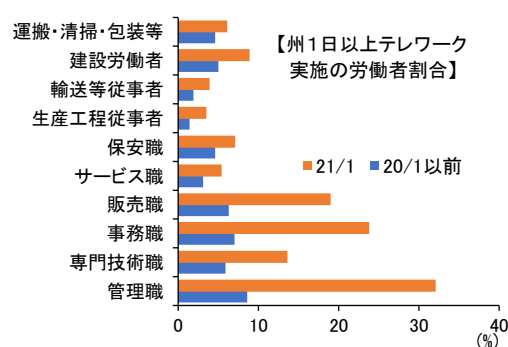
以上は全般的な数字であるが、企業規模によって導入状況にばらつきがみられる。JILPTの別の調査⁴によれば、規模の大きい企業ほどテレワーク実施率は高くなっている。今年1月時点では、従業員規模300人以上では62.8%が実施したのに対し、100~299人規模では41.8%、100人未満では29.5%にとどまっている（図表1）。

また、職種別にも実施状況は異なる。JILPTによれば、2021年1月時点で週1日以上テレワークを実施している割合は、管理職32.1%、専門・技術職13.6%、事務職23.8%、販売職19.0%とホワイトカラー職種で2ケタになっている。一方、サービス職5.4%、生産工程3.5%など、現場系の職では軒並み1ケタにとどまっている（図表2）⁵。

（図表1）企業のテレワーク実施率



（図表2）職種別テレワーク率



² JILPT 「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査（第4回）」
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20210430a.pdf>

³ 日本生産性本部「働く人の意識調査」
https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/6th_workers_report.pdf

⁴ JILPT「第3回 新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20210430b.pdf>、p 32

⁵ JILPT「新型コロナウイルス感染症の感染拡大下における労働者の働き方の実態に関する調査」
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20210709.pdf>、p 24

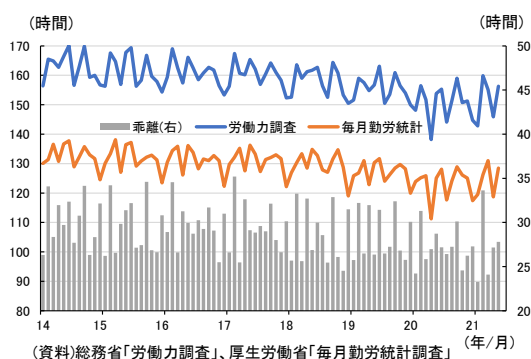
(2) 労働時間への影響

次に労働時間に対する影響をみてみよう。まず、全体の状況を確認するには「毎月勤労統計調査」と「労働力調査」の2つの統計で把握することができる。両者に乖離があるのは、集計対象労働者（就労者）のカバレッジの違いのほか、いわゆる「サービス残業」の存在が考えられる。いずれの統計でみても、2010年代半ば以降、労働時間は減少傾向にある（図表3）。これはパート労働者比率の高まりの影響のほか、「働き方改革」で残業削減の取り組みが広がったことの効果によるものと考えられる。コロナパンデミックが始まった2020年前半には一段と減少しているが、これは経済活動が大きく落ち込んだ影響である。2020年後半からは大きな振れを伴いながら、景気の持ち直しに伴ってコロナ禍前の水準に向けて回復しつつある。

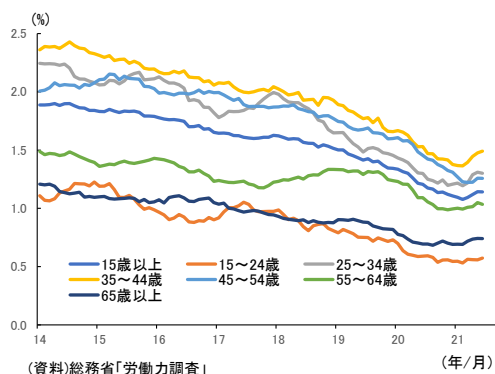
こうしたマクロ統計の動きからテレワーク普及の影響を探るのは難しいが、後にみるようにテレワークの望ましい活用には過重労働・長時間労働の是正が大前提であり、そうした問題意識から職種等でブレークダウンした労働時間の状況を見ておこう。「労働力調査」により、テレワークが一定程度普及するホワイトカラー職種での状況を見ると（各年1～6月の平均）、管理職、専門技術職、事務職、販売職の全てで2010年代後半期には減少傾向にある。2020年にはやはり大きく落ち込み、2021年には回復しているものの、2019年の水準を下回る。ここから見る限り、**一様にテレワークが長時間労働につながっていることは確認できない**。もっとも、別のデータには気になる点がある。月平均労働時間が261～280時間に上る超長時間労働の労働者の割合の動きを年齢階層別にみると、総じて減少傾向を辿ってきたものの、足元下げ止まりから反転上昇の動きが見受けられる。もちろん、コロナ禍の影響で大きく労働時間の減った2020年の反動が表れている面が大きい、「働き盛り」の25～34歳および35～44歳でコロナ禍前の水準近くにまで戻っている（図表4）。

また、JILPTの調査によれば、コロナ禍発生直後に総じて減少した労働時間がその後持ち直して行く過程で、1日あたり4時間未満の短時間労働者が増える一方、11時間以上の長時間労働者の割合が高まっていることがわかる⁶。「K字型回復」と呼ばれる業種による景況感の違いを反映したものとみられるが、**長時間労働・過重労働を余儀なくされる労働者が一定程度引き続き存在すること**を示唆する状況ともいえる。後ほど見るようにテレワークの課題としてオーバーワークを回避する仕組みの必要性を指摘する声が相当程度存在する⁷ことを踏まえると、長時間労働者の増加はテレワークによってもたらされた可能性を排除できない状況といえよう。

（図表3）月間労働時間数の推移



（図表4）月間労働時間 261～280 時間就業者の割合



⁶ JILPT 「新型コロナウイルス感染症の感染拡大下における労働者の働き方の実態に関する調査」、p 25

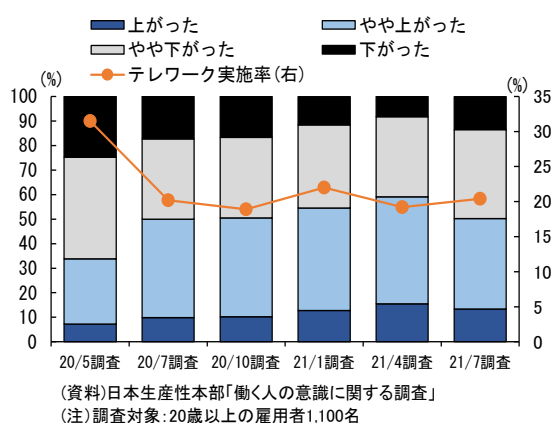
⁷ 日本生産性本部 「働く人の意識に関する調査」

(3) 生産性への影響

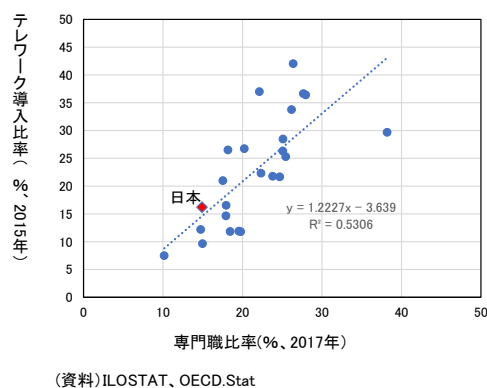
テレワーク導入を推進する立場からはその生産性向上効果を主張する向きがあるが、実際にはどうか。日本生産性本部の調査⁸では、「自宅での勤務で効率が上がったか」という質問が設けられており、2020年5月時点は約3分の2が「効率が下がった」「やや下がった」と回答していた。その多くがその後テレワークをやめたとみられ、2020年7月調査の時点では「下がった」「やや下がった」割合はちょうど半分になっている。それでも半分しか効率の上昇を実感できていないということであり、直近2021年7月の段階でも49.7%が「下がった」「やや下がった」と回答している(図表5)。そのほか、レノボジャパンが行った調査⁹によれば、在宅勤務の生産性はオフィスで勤務するより下がるとした回答者の比率は、わが国で40%と、英国(15%)、米国(11%)、ドイツ(11%)などを大幅に上回るという。諸外国対比、テレワークの生産性への影響はマイナスが多いといえるのである。また、野村総合研究所の調査¹⁰では、テレワーク利用者の主観的な生産性変化として、「かなり落ちた」「やや落ちた」の合計割合が日本は48%と、米国(40%)、英国(40%)、ドイツ(26%)を上回っている。

このようにテレワークは生産性に対してマイナスに作用するケースが少ないというのが実情であり、その程度は海外に比べても強い傾向にあるようである。この背景には、わが国固有の仕事の進め方が影響しているように見受けられる。理屈で考えれば、テレワークで効率を上げるには、個々の労働者に仕事遂行上の裁量が大きい状態が必要で、さらにそれを遂行するのに十分なスキルや知識がなければならない。つまり、相応の経験と十分な知識を持つプロフェッショナルな人材であることが求められる。そうした観点から、コロナ禍以前の状況であるが、主要なOECD諸国の間で専門職比率とテレワーク比率の相関をみると、両者の間には明確なプラスの相関が確認できる(図表6)。プロフェッショナルな人材が多ければ、テレワークが円滑に推進され、結果としてテレワーク比率が上がっていくものと解釈できよう。

(図表5) 自宅での勤務で効率が上がったか



(図表6) OECD 諸国のテレワーク導入比率と専門職比率



3. テレワークとタイムマネジメント

(1) わが国テレワークの課題

以上、わが国ではコロナ禍でテレワークが一定程度普及したものの、元に戻す動きも多く、その

⁸ 日本生産性本部「働く人の意識に関する調査」

(https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/5th_workers_report.pdf)

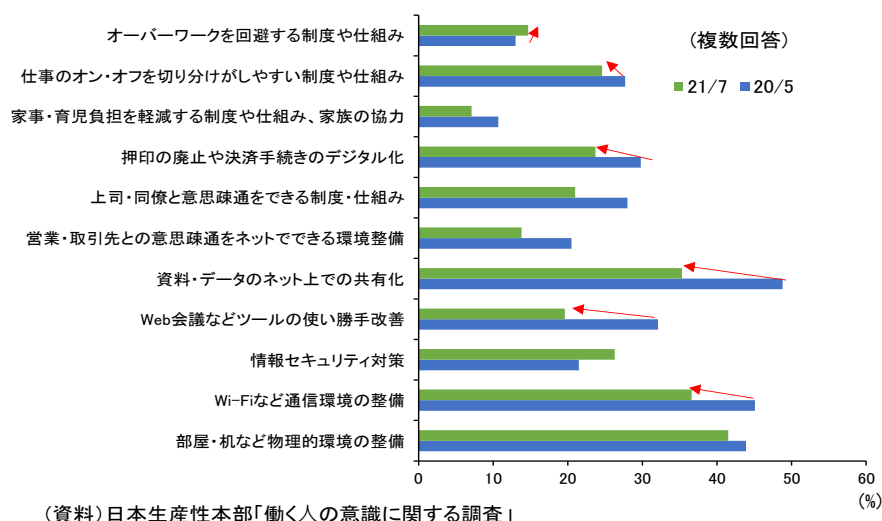
⁹ <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000018.000013608.html>

¹⁰ https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/digital_economy/20201218.pdf

要因としてテレワークが生産性にマイナスに影響しているケースが少なくないことがあると推察される。そしてその背景には、わが国の職場における職務編成や仕事の進め方が影響しているものと考えられる。本節では、その点をより掘り下げて考察する。

取っ掛かりに、テレワークに際してどのような課題認識がされているかからみていこう。日本生産性本部の調査では、テレワークの効率が上がらない理由が推察できる調査項目として、「テレワークの課題」についての質問が設定されている(図表7)。当初、職場環境・通信環境の整備を挙げる割合が多くなっていたが、時間の経過に従い、この面での課題を挙げる割合は低下する傾向が窺われる。一方、「仕事のオン・オフを切り分けがしやすい制度や仕組み」「オーバーワークを回避する制度や仕組み」を挙げている割合は高止まりしている。在宅勤務のための物理的環境は改善がみられる一方、時間の使い方(仕事のオンオフ、オーバーワーク)には改善がみられていないのである。この背景には、前節で指摘したように、欧米に比べわが国では裁量性の高いプロフェッショナルな働き方が十分できていないことが影響しているとみられる。

(図表7)テレワークの課題

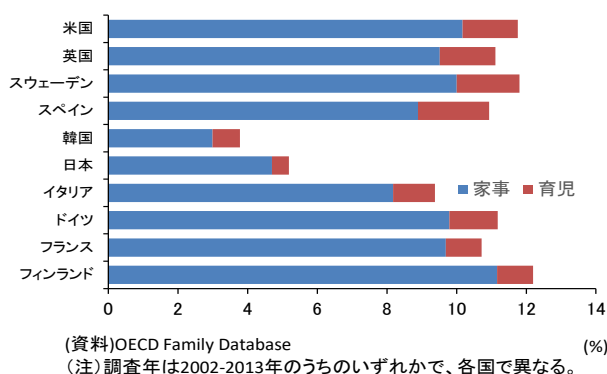


(2) 時間の使い方

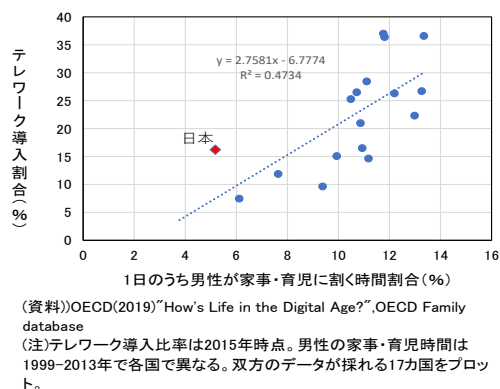
もともと、欧米を模して専門職を増やせば問題が解決するというような単純な話ではない。そもそも生活時間の過ごし方も含め、日本人の時間の使い方や生活習慣に根差すところが無視できないと考えられる。欧米諸国に比べてわが国の労働時間が長いことは巷間知られるところであるが、それが生活時間の使い方にも大きな違いを生んでいる。元来、性別で平均労働時間を比較すると男性の方が長い傾向がみられるが、わが国ではとくにその傾向が強い。この背景には「男は仕事・女は家庭」という男女分業家族モデルやその意識が根強く残ることがある。その結果、諸外国対比、男性の家事・育児に費やす時間が極端に短くなっている(図表8)。ちなみにOECD諸国で比較すると、男性の家事・育児時間が長い国ほどテレワーク比率が高くなっている傾向がみられる(図表9)。

これは、テレワーク比率が高いため男性も家事・育児を行う時間が増えるという事を単純に反映している面はあるものの、逆に男性が家事・育児に積極的に参画する状況になっているため労働時間を抑えようというインセンティブが働いている側面を見逃せない。さらに、1日の時間の使い方についての女性のハンディが軽減され、従来未開発であった女性の能力が引き出され、生産性が高まるという大きなプラス効果に注目することが重要であろう。

(図表 8) 男性の1日のうちに家事・育児に費やす時間割合

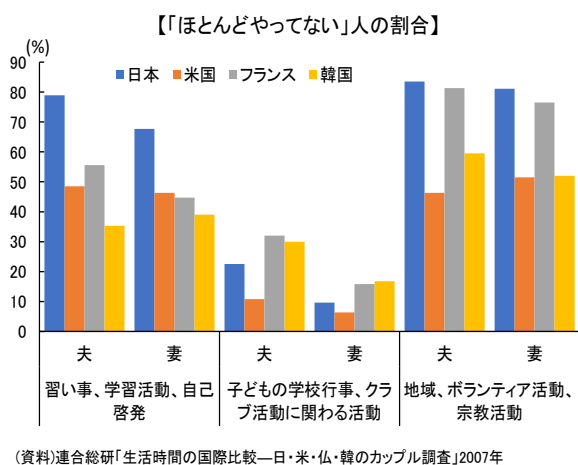


(図表 9) 男性の家事・育児時間とテレワーク導入割合

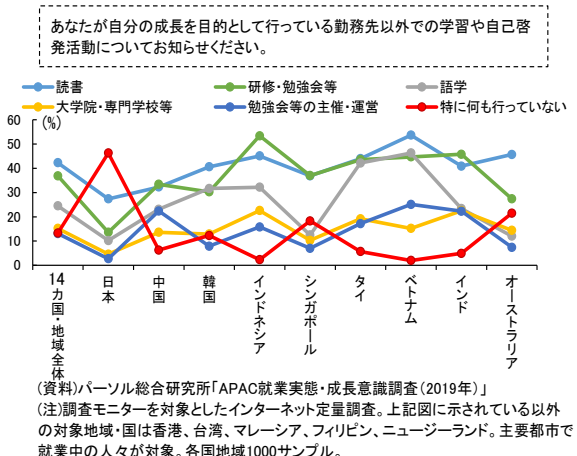


そのほか日本人の時間の使い方として問題なのは、“男性を中心とした長時間労働”と“家事・育児等の家庭内無償労働の女性への偏り”が、仕事や家族ケア以外の生産的な活動を抑制している可能性である。ややデータは古いですが、2007年に連合総研が行った国際比較調査によれば、わが国では「習い事、学習活動、自己啓発」「地域、ボランティア活動、宗教活動」を「ほとんどやっていない」人の割合が、諸外国対比高いことが確認されている(図表 10)。パーソル総合研究所の調査でも、アジア・太平洋地域の各国と比較して、わが国の雇用者の自己啓発意欲が弱いことが示されている(図表 11)。日本人は、仕事や家族ケアといった生活上不可欠という意味で受動的な活動に費やす時間が長く、「学び」や「社会活動」といった、より選択的で主体的な活動に時間を費やす習慣が少ない、といえる(図表 12)。この結果、「限られた時間を主体的に有効に活用する」という時間管理意識が、海外の人々に比べて弱くなり、結果として長時間労働につながりやすい面があり、テレワークを生産性向上につなげることも難しくなっている可能性が推察される。

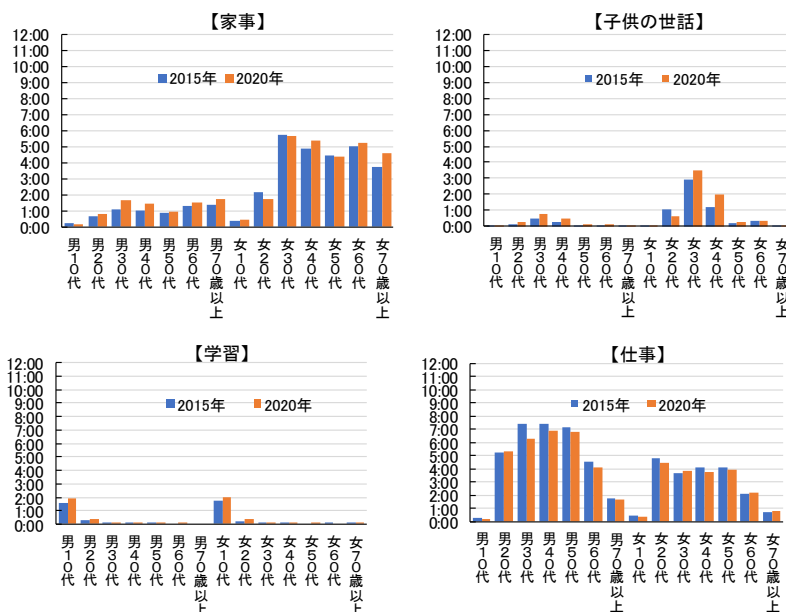
(図表 10) 非仕事時間の使い方の国際比較



(図表 11) アジア太平洋地域各国の自己啓発の状況



(図表 12)年齢別・性別にみた時間の使い方



(資料)NHK放送文化研究所「国民生活時間調査」(<https://www.nhk.or.jp/bunken/yoron-jikan/>)を基に作成。

(3) 他律的キャリア

こうして、日本人は海外に比べて時間管理能力・意識が相対的に弱く、選択的かつ主体的に生活時間を過ごすのが不得意であるとすれば、その原因はどこに求められるのだろうか。それには様々な原因が考えられ、包括的な社会的アプローチが必要になるだろうが、ここではキャリア意識との関係にフォーカスして少し考察したい。わが国の労働者はキャリア自律が不十分であることは巷間指摘される場所であり、それを裏付ける調査・分析もある。早稲田大学ビジネススクールの竹内規彦教授によれば、雇用を取り巻く環境に合わせて働き手が自身のキャリアを適応させていく能力を意味する「キャリア・アダプタビリティ」を数値化すると、フランス人、ドイツ人に比べ、日本人は男女ともに低くなっている¹¹。また、リクルートワークス研究所が行った調査「五カ国マネージャー調査」では、「キャリアは自分が決める」と「キャリアは状況に応じて決まる」の2択のうち、前者を選んだ人の割合はわが国が45.5%と、米国(70.2%)、中国(67.5%)、インド(71.6%)を大きく下回る¹²。こうしたキャリア自律の意識が弱ければ他律的なキャリア形成となり、長時間労働の習慣と相まって、主体的・選択的に人生の時間を活用しようという意識を弱める方向に働いていると考えられる。

では、こうして日本人に他律的キャリアが多くなっている背景には何があるか。「メンバーシップ」「就社型」と呼ばれるわが国企業の人材管理システムの在り方が影響していることはほぼ間違いない。典型的な日本企業の人事管理の特徴として、共同体としての会社のメンバーとして「就社」した後は、「終身の関係¹³」によって企業は労働者の一生涯の生活の面倒を見ることが期待される。そのもとで労働者はその時々会社から与えられる仕事に専念することが求められ、キャリア形成は全面的に会社に委ねることになる。もっとも、近年その見直しが行われ、企業にも選抜的な人材管理

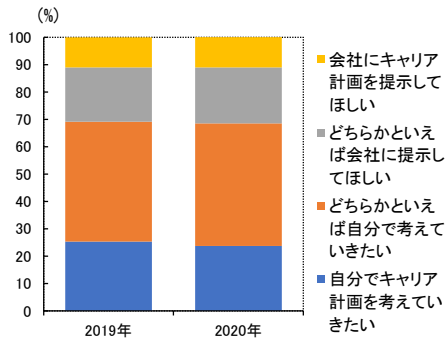
¹¹ アデコグループ・ホームページ、Power of Work 「「キャリア自律」を求める前にキャリア意識の醸成を」2020.4.15, <https://www.adecogroup.jp/power-of-work/146>

¹² リクルートワークス研究所「米国・中国・インドより「キャリア自律」が低い日本の行方」、2018.12.6 (<https://www.works-i.com/column/policy/detail1036.html>)

¹³ アベグレン、ジェームズ・C (2004)『新・日本の経営』山岡洋一訳、日本経済新聞社、118頁。

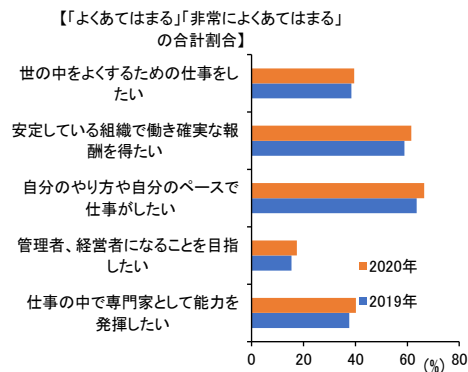
の傾向が色濃くなり、従業員のキャリア意識も芽生えている。しかし、多くの場合それは意識レベルにとどまっており、実際にキャリア自律が達成できて労働者は必ずしも多くないと考えられる。

(図表 13) キャリア計画に対する考え方



(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

(図表 14) 仕事を選ぶ上のこだわり



(資料)JILPT「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo.208

JILPT の調査¹⁴によれば、自分自身の生涯を通じてのキャリア計画について、会社に依存する人の割合は3割程度であるが、「自分でキャリア計画を考えていきたい」と明確に答えているのは1割に過ぎず、多数派は「どちらかといえば自分で考えていきたい」と答えている(図表 13)。これはキャリア自律の重要性が巷間指摘されるなか、その必要性を多くが認識していることを示しているものの、積極的なビジョンを持って実際にキャリア自律が出来ているかは別問題であろう。同じ調査に仕事を選ぶ上のこだわりを聞いている設問があるが、「管理職、経営者になることを目指したい」「専門家として能力を発揮したい」「世の中をよくするための仕事をしたい」といった、積極的・主体的な要素に当てはまると答える割合は相対的に少なく、「安定している組織で働き確実な報酬を得たい」「自分のやり方や自分のペースで仕事がしたい」という、消極的・受動的な要素に当てはまるとする割合が多数派を占めている(図表 14)。

4. 人材戦略転換の4つの課題

(1) ハイブリッド・ワーク (オフィスワーク+リモートワーク)

以上みてきたように、わが国でテレワークが定着しにくい背景に、それが生産性向上に結び付きにくいという状況があり、その背景には日本固有の人材活用の仕組みやキャリア形成の問題、その結果としての時間管理意識の弱さが考えられる。しかし、わが国の人口動態を考えれば、女性をはじめとする多様な人材の能力発揮に加え、変化の激しい時代に求められる自主的能力開発のために、キャリア自律や時間管理能力の向上の重要性はこれまで以上に高まっている。そのようにみれば、テレワーク導入の遅れを「環境変化適応に必要な人材活用の仕組み変革が不十分なことのシグナル」と捉え、テレワーク普及を必要なワークスタイル変革推進に向けたKPIの一つに設定することは有用だといえよう。

ただし、ここで重要なのは、当然ながらテレワークは万能ではなく、それによって失うものも少なくないということである。実際、わが国よりも進んでいるとされる欧米でも、テレワーク普及には限界があり、あえてオフィス勤務を奨励している動きもある。例えば、グーグルCEOのピチャイ氏は「対面で集まり、コミュニティを持つことが困難な課題を解決したり新たなものを生み出

¹⁴ JILPT(2021)「就業者のライフキャリア意識調査—仕事、学習、生活に関する意識」調査シリーズNo. 208

すのに極めて重要だと信じる」と述べ¹⁵、オフィス勤務の重要性を指摘している。この点を実証する興味深い学術研究もある。シカゴ大学およびエセックス大学の研究者がアジア系IT企業の内部データを活用して行った分析によれば、在宅勤務への切り替えによって労働時間が伸びたが、アウトプットは微減で生産性は8~19%低下した。この原因として、コミュニケーション・コーディネーション・コラボレーションのコストが上昇したことが考えられ、とくに経験の少ない労働者にとって影響が大きい、とされている¹⁶。

こうしてみれば、重要なのは、「オフィス or ホーム」といった二者択一の発想ではなく「オフィス and ホーム」という二兎を追う発想が求められていることである。ピチャイ氏も「柔軟性の高いハイブリッド勤務モデルを創造することが求められている」と喝破している。

(2) ハイブリッド人事管理

こうした「ハイブリッド・ワーク」を前提にテレワークを有効活用するために、そしてその先の目的である多様な人材の活躍促進と生産性向上のためには、人材活用の仕組み・人事管理制度を見直す必要がある。すでにみたように、テレワークの普及率と専門職比率の間には相関があり、専門職を活かす欧米では「ジョブ型」人事管理が標準であることからすれば、ジョブ型への転換が必要だという発想になるかもしれない。現状、わが国でもすでにジョブ型人事管理の導入を進める企業が増えている。しかし、ここで忘れてはならないのは、人事システムとは、採用・育成・評価・配置の一連のサイクルを統合的に設計し、これが効率的に運用されなければうまく行かず、さらにそれは背後にある教育制度や企業を跨ぐ社会横断的な仕組みと独立には成立しないということである。欧米のジョブ型システムとは、人材調達の仕方に着目すれば「Buy」の仕組みであり、学校教育段階で一定レベルの技能を身に着けた経験者が正規雇用の条件で、育てられた人材を採用する（Buyする）。すでに一定のスキルや経験があるからこそ、職種・職務を決めて採用できるのである。これに対し、わが国は「Make」の仕組みであり、学校を卒業した未経験者をまず採用し、企業の中で教育する（Makeする）。この場合、職種や職務を決めて採用することには大きなリスクが発生する。期待通りに上手く育てばよいがその保障はない。職種別外部労働市場が整備された欧米の場合は、ミスマッチが明確になれば同じ職種で他企業に転職することは比較的容易だが、わが国の場合はその前提となる労働市場が未成熟である。

こうしてみれば、わが国人事管理に求められているのは「ジョブ型に転換する」のではなく、「ジョブ的な要素を強める」ということである。職務のミッションや範囲をより明確化し、自律的に働ける職務編成を行うことが求められているということであって、必ずしも採用・育成・評価・配置のトータルな人事制度を全面的に職務型（ジョブ型）に転換することを意味しない。実はこの点は、典型的な正社員以外の働き方が増え、その戦力化のために近年その必要性が指摘されてきたことである。とりわけ、わが国の場合、欧米のように学校段階で十分な職務能力を身に着ける仕組みが未整備なため、若手・中堅社員には就社型の人材活用の仕組みを残すことが重要である。もっとも、若い世代ではキャリア意識が高まり、特定の職種を希望する人が増えている。これはこれで望ましいことではあるが、欧米のように適性や実務能力を見極めるだけの職務経験を積む機会が不足し、転職

¹⁵ “Google Wants Workers To Return To The Office Ahead Of Schedule: This Looks Like A Blow To The Remote-Work Trend” Forbes Apr. 1, 2021

¹⁶ M. Ginns, F. Mengel, C. Siemorothe (2021) “Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals” BFI Working Paper No. 2021-56



市場も未成熟ななか、職種を固定してしまうのは労働者・企業双方に大きなリスクがある。差し当たり職種を決めつつ、転換や育成のための多職種経験を可能にする「ハイブリッド型」の採用が望ましいであろう。こうして職業人生前半は就社型の枠組みの中で「ジョブ的」な要素を培い、職業人生後半にはより「ジョブ的」要素を強めてキャリア自律が達成できる「ハイブリッド人事管理」を創造していくことが望まれる。

(3) 主体的能力開発の仕掛けづくり

ジョブ型要素を強めるとは職務内容の大枠を明確化するということであり、それによって専門性を高める効果はあるが、その反面、ジョブ型にはセクショナリズムに陥りやすいという欠陥がある。不確実性の高まる時代、事業内容の見直しは日常茶飯事になり、具体的なジョブも変化していく。あくまで重要なのは、企業やそこで働く従業員がその強みを活かして顧客や社会に対して時代が求める価値を提供していくことであり、それには**企業経営者がどのような価値を提供するのかのビジョンを明確に示し、部署や企業の壁を越えて協業することの必要性を説くことが重要**である。それにより個々の専門人材は、顧客に価値を提供するという目的のためにどう自らの専門性を活かすかを本気で考えるようになり、「顧客を知らない専門屋」に陥ることを避けることができる。そして、**必要に応じて新たな知識・スキルを主体的に身に付け、他と積極的に連携するという行動が促される**であろう。

その意味で、主体的・自律的な能力開発が行われることが決定的に重要であり、時代の変化に適合した能力開発の仕組みを創造することが、ジョブ的雇用を活かし、テレワークの利点を引き出す条件になる。具体的には、かつての集合型の階層研修よりも、各人のキャリア計画の策定支援とそれに基づいて各人が主体的に選べる選択的研修メニューの用意が重要になる。研修内容としてはeラーニングによる最新知識やスキルの習得はいうまでもなく、他社への出向機会の提供や兼業の許容、プロボノなどでの社外経験の促進が今後は重要性が高まる。加えて、従業員が主体的に互いに学び合う社内自主勉強会の活性化も重要な課題である。

(4) 自主的時間決定の仕組みづくり

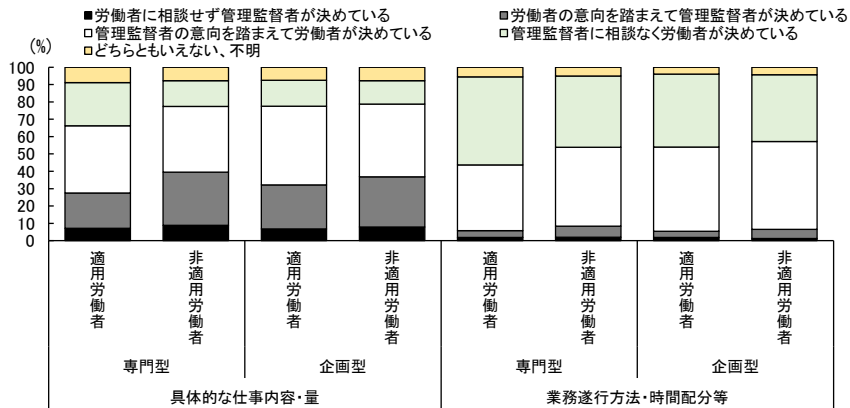
もう一つ重要なのは、**時間の使い方を決める主体を企業から個人にシフトさせるための様々な改革**である。人口動態に適合して、男性現役世代のみならず、多くの女性やシニアが仕事で本格活躍できるようになるには、「1日24時間、1年365日」において、有償労働、無償ケア、新しい経験のための時間などを、個々人の都合に応じて主体的にタイムマネジメントができる社会環境の整備が必要である。それこそが、テレワークの利点を大きく引き出すための条件になる。ただし、わが国の場合は長時間労働慣行の是正が先決であり、まずはその取り組みを定着させる必要がある。すでにみたように、全体としては長時間労働は正の動きは進んできているものの、労働時間が二極化する傾向もあり、なお課題が残されている。**労働時間を主体的に決めることのできる環境づくり**という文脈からは、「裁量労働制の適用範囲拡大」や「高度プロフェッショナル制度」普及は推進すべきである一方、その実態をみると不安が残る面がある。

厚生労働省が2019年11～12月に行った「裁量労働制実態調査」によれば、裁量労働制対象労働者の就業状況が、裁量労働制適用業務に通常の勤務形態で働いている労働者と比較する形で明らかにされている。業務遂行における裁量の程度が複数の角度から調査されており、業務遂行方法や時



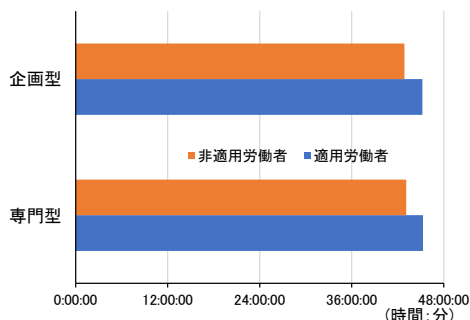
間配分等のプロセスの裁量性の状況については、労働者が決めていると答えているのが約9割に上っているものの、具体的な仕事内容や業務量を自身でコントロールできるのは6割程度になっている。なかでも管理監督者が相談なく決めているケースが7%程度存在し、真に裁量労働と呼べるのか、疑問符がつくケースも少なからず存在することが示唆されている(図表14)。また、週平均労働時間をみると、裁量労働制適用業務に通常の勤務形態で働いている労働者よりも長く、仕事の健康への影響を聞いた設問では、「1日の仕事でぐったりと疲れて仕事を終えた後は何もやる気になれない」「この働き方をこれから先も続けていけるか不安に思うことがある」といった懸念される状況にある労働者の割合が、裁量労働制適用労働者の方が高くなっている(図表15・16)。

(図表15) 裁量労働制対象業務の業務遂行における裁量の程度



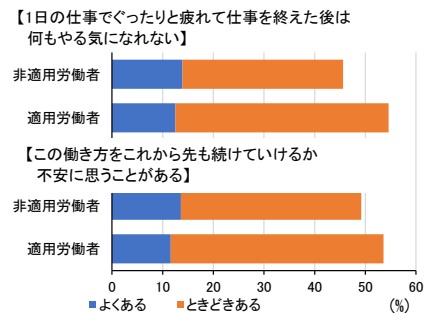
(資料)厚生労働省「裁量労働制実態調査」2019年

(図表16) 裁量労働制対象業務の週平均労働時間



(資料)厚生労働省「裁量労働制実態調査」2019年

(図表17) 仕事による健康への影響状況



(資料)厚生労働省「裁量労働制実態調査」2019年

こうした状況から判断する限り、現状では裁量労働制の本来の趣旨を逸脱して導入している企業・事業者が一定程度存在する可能性がある。言うまでもなく、「残業代ゼロ」といった発想でこうした制度を導入している企業があるとすれば、思い違いが甚だしいと言わざるを得ない。裁量労働制や高度プロフェッショナル制度は、労働者が主体的に労働時間と生活時間を選択することができる能力を有し、同時に上司や顧客との関係でそれが可能な環境を整備したうえで適用することが不可欠である。企業としては、その点をまず再確認したうえで、制度導入によって労働者の生産性が向上し、生活上の制約のある労働者の能力が活かせるようになることこそが狙いであり、人件費抑制が趣旨ではないことを肝に銘じることが必要である。

5. アフター・コロナに向けた労働政策の革新

以上、長期化が予想される「ウイズコロナ」局面のもとで、テレワークに着目して、「アフター・

コロナ」を見据えつつ新たな働き方にどう変革していくべきかを検討してきた。その変革が目指すべき方向は、個々の働き手の“キャリア自律意識の確立”と“時間管理能力の向上”をベースに、顧客価値を実現するために“自らの専門性を活かしつつ貪欲に新たに学び”、“部署や個社の壁を越えてオープンに外部と積極的に協業する”ことが促される職場を創造する、ということである。そのために、企業が取り組むべき課題として、①ハイブリッド・ワーク、②ハイブリッド人事管理、③主体的能力開発の仕掛け、④自主的時間決定の仕組みづくり、といった点を指摘してきた。これらは個々の企業が、働き方変革の主役である個々の労働者との対話を重視しながら、自主的・主体的に取り組んでいくことではじめてその効果が発揮される。だが、それは喫緊の課題であり、そうした取り組みを迅速に進めるには政府の労働政策が重要であり、以下のような制度改革・インセンティブづくりが求められる。

(1) 労働時間規制改革

労働時間規制改革として、長時間労働の是正を定着させつつ、裁量労働制や高度プロフェッショナル制度の適用範囲拡大・普及が求められる。そのためには労働者の能力形成や時間管理能力、管理職のマネジメント能力、企業間の対等な取引関係など、様々な条件が成立している必要がある。したがって、裁量労働制や高度プロフェッショナル制度を適用するには、既存適用のケースも含め、労働政策審議会などでチェックリストを策定し¹⁷、同時に、裁量労働制や高度プロフェッショナル制度の実態調査を定期的に行っていくことが必要である。それを踏まえ、十分な健康管理措置を含めて適正運用がなされる措置を整えたいうで、漸次対象を拡大していくべきであろう。

(2) 自律的能力開発の支援

キャリア自律・主体的能力開発の仕掛けづくりは企業の自主的な取り組みが鍵を握るが、事業環境が厳しいなか、とりわけ体力のない中小企業では十分な人材投資ができない恐れがある。その意味で、ベストプラクティスを表彰して横展開を促したり、産官学が連携して企業横断的な仕組みを創出すべきである。具体的な仕掛けとしては、特定分野の大手企業のOBプロフェッショナルをトレーナーとして派遣することで中小企業の人材育成を進めるほか、相互社外留学・在籍出向制度の促進策が考えられる。

(3) 集团的労使関係の再建

本稿ではキャリア自律や主体的な時間管理の重要性を強調してきたが、それは基本的には労使関係の個別化を進める力が働くことを意味する。だが、実はそこに落とし穴があり、雇用の二極化が進み、日本の強さであるチームワークが悪化したり、普通の労働者の能力が劣化する恐れがある点を看過すべきではない。この文脈で、逆説的ではあるが、集团的労使関係を再建する必要性が高まっている。働き方が多様化・複雑化するなか、脱落者を増やさないためには、個々の職場において労働者の立場に立って問題を検知し、不断にその改善を図っていく取り組みが必要になるからである。労働組合がその役割を果たしているケースもみられるが、組織率が低下するなか、欧州でみられる従業員代表制の導入を検討してもよいだろう。ただし、既存労働組合の対抗組織を作るという発想

¹⁷ 拙稿「裁量労働を見送っても過労死は解決しない—必要なのは適正運用の条件整備だ」プレジデントオンライン、2018.4.2 (<https://president.jp/articles/-/24799?page=3>) を参照。



ではなく、既存労働組合が正社員のみならず非正規も含めたすべての労働者にとっての、真の「公正代表」組織に自己変革することを誘導する形で制度設計をすることが重要である¹⁸。

(4) 非典型的・拡張的労使関係ルール整備

テレワークが普及すれば、社外の仕事を行うことについての物理的・心理的な抵抗が減じられるため、副業が促進される面があり、その受け皿としてギグワーク（ネット経由の単発仕事の受発注）が増えてくることが予想される。すでにその兆しは見えるが、結果として本業としてフリーランス（自営業主）の立場でネット経由の仕事を請け負う人が増え、それは労働契約の形態をとらないため、労働法の外側で労働保険・社会保険が適用されない低賃金労働が拡大するリスクを排除できない。そうした意味では、労働法における労働者概念の拡張や再整理を行うほか、労働保険・社会保険の再構築、フリーランスに関わる取引への独占禁止法の適用などが求められている。これらの取り組みはすでに始まっているが、実態調査を進めながら、実効性のある包括的なルール・制度作りに取り組んでいくことが必要である。

以 上

¹⁸ 拙稿「現場感覚で“非正規の待遇”をよくする方法」プレジデントオンライン、2018.9.28
(<https://president.jp/articles/-/26230>) を参照。

