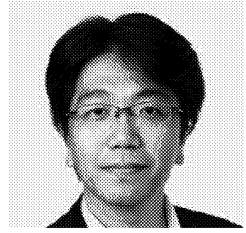


やまもと・いさむ
70年生まれ。ブラウン
大博士。日銀などを経
て現職。専門は労働経
済学



山本勲 慶応義塾大学教授

変わる働き方 ①

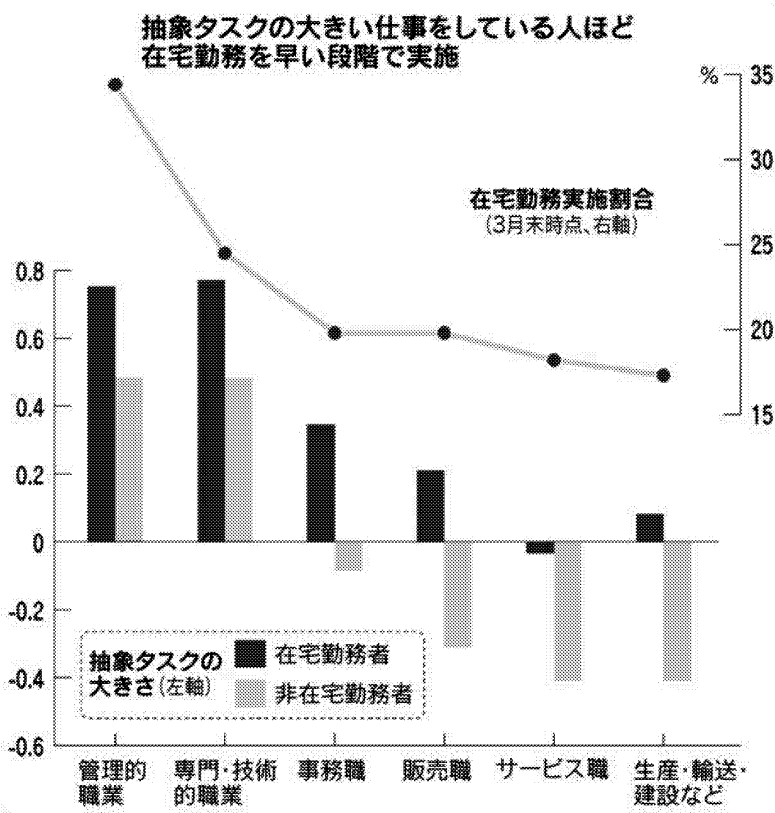
健康経営通じ生産性向上を

新型コロナウイルス感染症の流行により、時差出勤や在宅勤務、オンライン会議の実施、休業、失職リスクの増大など急激な働き方の変化が生じた。働くことへの認識とともに、働き方や職場での人材マネジメントのあり方を大きく変える転機になると考えられる。企業が従業員の健康維持・増進を経営課題としてとらえる健康経営が注目されている。在宅勤務の実施の有無など、企業での働き方が従業員の感染リスクを左右することが認識されたことで、今後は「感染症対策を盛り込んだ健康経営」の必要性が高まるだろう。

感染症対策としては、有事の在宅勤務・交代勤務・時差出勤などの体制に関する事業継続計画（BCP）を持つことが望まれる。経済産業省が2019年に実施した「健康経営度調査」によると、感染症対策として感染拡大時のBCPを策定している企業は上場企業でも5割強だ。新型コロナウイルスの再流行や新たな感染症の流行に備え、BCPの普及と内容の精査が求められる。

ポイント

- 非定型業務多いほど在宅勤務割合は高い
- 企業の感染症対策は社員の忠誠心高める
- コロナ禍を契機に労働市場の構造変化を



加えて、必要に応じて速やかに在宅勤務をできるように働き方自体を変えることも重要だ。在宅勤務実施の可能性は仕事の特性によっても大きく変わる。新型コロナウイルスが流行して以降、労働経済学では仕事のどの程度が在宅勤務可能かを指標化する研究が進んでいる。例えばジョナサン・ディンゲル米シカゴ大准教授らの研究は、職種ごとの仕事特性を基に、在宅勤務可能性が米国全体の仕事の37%であることや、職種により大きく異なることを示す。職種による違いが生じるのは、対面ではか遂行できないタスク（業務）の量が仕事により異なるからだ。

一般にタスクは、繰り返し作業の多い定型タスク、企画・分析・調査・交渉などの抽象タスク、サービス・販売・製造などのマニュアルタスクに分類されることが多い。このうち抽象タスクが大きい仕事ほど、在宅勤務がしやすい。

図は、武藤香織・東大教授らと筆者が3月末に約8500人の労働者を対象に実施したインターネット調査を基に、在宅勤務実施割合と抽象タスクの大きさの関係を職種別に比較したものだ。抽象タスクの大きさは、仕事上の管理監督業務の大きさや複雑な問題解決の多さなどを指標化した。在宅勤務割合は、管理的職業や専門・技術的職業などの抽象タスクの大きい職種で高い一方で、サービス職や生産・輸送・建設などの抽象タスクの小さい職種では低い。さらに重要なのは、同じ職業でも、在宅勤務を実施している労働者ほど、抽象タスクが顕著に大きくなっていることだ。こ

れは仕事の特性や進め方を工夫することで、在宅勤務の可能性を高められる余地があることを示唆する。

定型タスクやマニュアルタスクをIT（情報技術）や人工知能（AI）・ロボットなどに任せ、労働者にはより高度な抽象タスクを多くさせるような職場では、抽象タスクが相対的に大きくなり、結果的に在宅勤務可能性が高まる。

さらに労働者の担える抽象タスクを増やすには、スキル向上も不可欠だ。調査結果からは、ITスキルの高い労働者ほど抽象タスクが大きい、また在宅勤務実施割合も高くなっていることが示されている。

日本の職種情報を用いた小寺信也・みずほ総合研究所主任エコノミストの研究によると、日本での在宅勤務可能性は30%程度と、米国の37%や緊急事態宣言下での政府要請の70%という水準よりも低い。タスクの高度化を通じて在宅勤務可能性を高めていくことが重要といえる。

新しいテクノロジーの活用でタスクの高度化を図ることは、企業の生産性向上にもつながるため、感染症対策を盛り込んだ健康経営として有用だ。これまでの研究で、健康経営は従業員のウェルビーイング（幸福）や企業の生産性を高めることが示されている。

例えば「日経スマートワーク経営研究会」で、上場企業とその従業員のデータを用いて筆者が検証した結果によると、健康経営の実施により中長期的に従業員の仕事への活力・熱意・没頭や企業定着志向、仕事のやりがいが高まることも、企業の総資産利益率が向上する傾向がある。

さらに感染症対策を積極的に進めることも、労使双方にメリットが生じうる。前述のネット調査によると、勤務先の満足度が上昇した人の割合は、3月末に在宅勤務をしていた場合には16・5%と、していなかった場合の5・6%よりも高かった。企業が従業員への感染リスクを減らす対策をいち早くとり、社会的な要請にも応じることで、企業への評価・忠誠心の向上につながったとみられる。

他方、医療従事者をはじめとするエッセンシャルワーカー（生活必須職従事者）のタスクは、すぐにシステムやロボットで補うことは難しいため、在宅勤務の実現可能性は低い。中長期的にはそうしたタスクもこなせるAIを搭載したロボットやロボットの活用が望まれる。それでも人が職場で従事する必要があるタスクの多い仕事には、感染リスクに見合った賃金プレミアム（上乗せ）が必要だろう。

労働経済学では補償賃金仮説として知られるが、感染リスクを伴う仕事は労働市場で再評価され、次第に感染リスクを補償する形で賃金が高まることが予想される。ただし景気後退期には労働市場全体で賃金上昇が生じにくい状況にあるので、政策的に賃金助成などを検討してもいいだろう。

ほかに新型コロナウイルスの流行は、日本の労働市場で生じていた様々な変化を後押しする可能性が高い。在宅勤務により仕事と生活の接近を経験したことで、個々の労働者がワークライフバランスのあり方を見直し、これまで以上に家族や生活・余暇のウェイトが高まり、長時間労働の是正が加速するかもしれない。

感染症は年齢により重症化の可能性が異なり、人により感染リスクの許容度は異なる。このため性別だけでなく従業員年齢や同居家族、リスク許容度など、様々な側面での多様性を考慮したタイパーシティー経営が求められるだろう。

在宅勤務で仕事のプロセスが職場で共有されるようになった。労働時間というインプットでなく、成果というアウトプットで評価される傾向が一層強まり、労働時間管理のあり方が変わる可能性もある。在宅勤務ではITを活用した情報共有・コミュニケーションが必須だ。テクノロジー活用の恩恵が実感されたことで、紙や印鑑決裁を用いた仕事の進め方や契約方法が今後改まることも考えられる。

このように働き方の「ニューノーマル（新常态）」への変化は、既に日本の労働市場で生じている流れを加速させる動きといえる。変化の内容や方向性は、少子高齢化・グローバル化が進展する中で生産性を高めることに重要な役割を果たす。感染症再流行のリスクも踏まえると、変化は不可逆なものだ。むしろ好機ととらえて労働市場の構造変化につなげるべきだろう。