

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



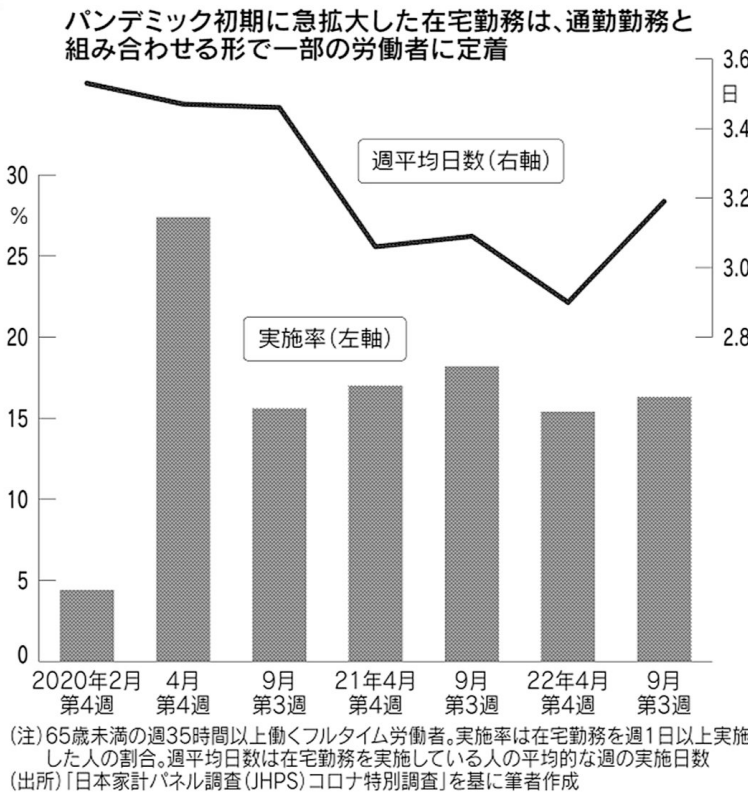
新型コロナウイルスの5類感染症への移行を前に、社会経済活動の多くがコロナ前に復帰する動きをみせている。コロナ禍で最も強く影響を受けた社会経済活動の一つといえる在宅勤務(リモートワーク)の今後の扱いをどうすべきか。コロナ禍での在宅勤務を検証するとともに、企業・労働者双方の視点から検討したい。

図は、全国の人々を追跡調査した「日本家計パネル調査(JHPS)」コロナ特別調査「を用いて、コロナ禍前からのフルタイム労働者の在宅勤務の実施状況の推移を示したものだ。在宅勤務を週1日でも実施したフルタイム労働者の割合はコロナ前の4%から、パンデミック(世界的大流行)発生直後の2020年4月に27%へと急上昇した。だがその後は大幅に低下し、15%程度で推移している。ただ在宅で働く人も全く出社しないわけではなく、在宅勤務の日数はパンデミック発生直後でも平均で週3・5日程度だった。その後在宅勤務の頻度は低下し、21年4月からは週の3日程

在宅勤務、今後どうするか ①

山本勲 慶応義塾大学教授

健康や幸福感高める可能性



ポイント

- 働き方改革進んだ職場ほど在宅勤務定着
- 危機時にはマイナスの影響減らす効果も
- 労働者の希望に合うハイブリッド勤務を

在宅勤務、2日程度が通勤勤務となっている。在宅勤務を定着させるには、通勤勤務との組み合わせが重要だ。在宅勤務の急拡大は感染予防のための緊急回避的な措置であり、その後は定着しなかったという見方だ。前述の調査によると、パンデミック当初、在宅勤務をする人の4割以上が在宅勤務の生産性の低さを指摘した。その割合は22年4月に25%まで下がったが、生産性の低さを感じる労働者が在宅勤務を定着させないという見方だ。米国の労働者へのパネル調査を用いて在宅勤務が定着する可能性を検証した「コロナ・ブルーム米スタンフォード大教授らの研究によると、コロナ禍で在宅勤務を経験することで、多くの労働者が通勤しないで済むようになったという。さらに在宅勤務をする仕事をするといったステイグマ(らく印)が小さくなったほか、コロナ禍で在宅勤務を実施しやすくなるための物的・人的投資による環境整備も進んだ。これらが米国の在宅勤務の定着可能性を高めた」と指摘される。

JHPSコロナ特別調査でも、パンデミック初期に在宅勤務の生産性の低さを指摘していた人の割合は、22年まで在宅勤務を続けた人では36%と、通勤勤務に戻った人より低かった。さらにその割合は22年4月には25%程度に低下した。在宅勤務の潜在的なメリットがあった人や、コロナ禍で在宅勤務の難点を克服し、メリットを享受できるように働き方や環境を変えた人ほど、在宅勤務はコロナ後も定着しやすいといえる。

筆者らの研究によると、そうした労働者の特徴としては、コロナ前から在宅勤務をしていた人や在宅勤務を実施しやすい業務(タスク)を担っている人、仕事の成果や効率性が職場で重視されている人、柔軟な働き方をしている人、良好な人材マネジメントがなされる職場で働いている人などが挙げられる。コロナ前から働き方改革が進んでいた職場で働く労働者ほど、コロナ禍での在宅勤務のメリットは大きく、定着しやすいと考えられる。

以上から、コロナ後の在宅勤務はメリットを享受できるような労働者・企業で継続される半面、それ以外

このメリットを認識するようになったという。さらに在宅勤務をする仕事をするといったステイグマ(らく印)が小さくなったほか、コロナ禍で在宅勤務を実施しやすくなるための物的・人的投資による環境整備も進んだ。これらが米国の在宅勤務の定着可能性を高めた」と指摘される。

JHPSコロナ特別調査でも、パンデミック初期に在宅勤務の生産性の低さを指摘していた人の割合は、22年まで在宅勤務を続けた人では36%と、通勤勤務に戻った人より低かった。さらにその割合は22年4月には25%程度に低下した。在宅勤務の潜在的なメリットがあった人や、コロナ禍で在宅勤務の難点を克服し、メリットを享受できるように働き方や環境を変えた人ほど、在宅勤務はコロナ後も定着しやすいといえる。

筆者らの研究によると、そうした労働者の特徴としては、コロナ前から在宅勤務をしていた人や在宅勤務を実施しやすい業務(タスク)を担っている人、仕事の成果や効率性が職場で重視されている人、柔軟な働き方をしている人、良好な人材マネジメントがなされる職場で働いている人などが挙げられる。コロナ前から働き方改革が進んでいた職場で働く労働者ほど、コロナ禍での在宅勤務のメリットは大きく、定着しやすいと考えられる。

以上から、コロナ後の在宅勤務はメリットを享受できるような労働者・企業で継続される半面、それ以外

の企業では実施されないと二極化が生じ、働き方の側面での格差が顕在化することが予想される。

在宅勤務のメリットの小さい労働者や企業にとってコロナ後の在宅勤務は本当に不要なのだろうか。少なくとも事業継続計画(BCP)と人的資本経営の観点からは、在宅勤務は危機時にマイナスの影響を小さくする機能があり、個人や組織のレジリエンス(回復力)を高める効果を持つ。パンデミック初期にも、在宅勤務が実施できた企業とそれ以外の企業では、コロナの影響の大きさが異なっていた。

「日経スマートワーク経営研究会」で実施した筆者の分析によると、在宅勤務利用率の高い企業ほど、パンデミック初期時点でマンパワー(人数×時間)で測った稼働率低下や人員整理の実施を回避できていた。さらにコロナ禍の20年度の利益率についても、コロナ禍で在宅勤務にスムーズに移行できた企業ほど、他の条件を一定として、低下幅が軽減されていた。

コロナ後も、新たな感染症の流行はもちろん、様々な自然災害や地政学的リスクによる危機が生じた際の備えとして、少なくとも緊急回避的に在宅勤務にスムーズに移行できる体制は企業として常に整えておくことは必要だろう。労働者にとっても、不測の事態が生じた場合に仕事への影響をなるべく減らすため、在宅勤務に移行できる状態を保つことの意義は大きい。

人的資本経営の観点から、従業員のウェルビーイング(心身の健康や幸福)を高めるツールとして、在宅勤務が機能する可能性がある。

「日経スマートワーク経営研究会」での筆者の分析では、在宅勤務を実施している労働者ほど、睡眠やワークエンゲージメント(仕事への熱意・活力・没頭)などで測ったウェルビーイングが高いことが明らかになった。一方、在宅勤務日数が希望より少なく、在宅勤務を増やしたいと答える労働者ほど、残業時間が長く、睡眠時間が短く、睡眠の質が悪く、ワークエンゲージメントが低いという結果も得られた。

つまり在宅勤務は、通勤勤務と組み合わせるような頻度で活用することで、労働者のウェルビーイングを高め、労働者を人的資本として有効に活用できる可能性がある。前述したように、その可能性は在宅勤務のメリットが生じやすい労働者や企業でないと当てはまりにくいだろう。しかし、たとえ現時点ではそうでなくとも、働き方改革やデジタル化などを進めることにより、在宅勤務のメリットが生じやすい体制に移行していくことで、状況を打開できる余地は残されている。

近年、企業の実業性と労働者のウェルビーイングの双方を追求する両立可能性をいかに高めるかが重視されるようになった。在宅勤務の適切な運用は、その一つの鍵になるといえる。