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

新型コロナウイルス禍で普及した在宅勤務の継続に注目が集まっている。2025年に入り米国ではアマゾン・ドット・コムが週5日の出社を義務化し、トランプ米大統領が連邦政府職員に対面勤務を課す大統領令を出すなど「オフィス回帰」の動きがみられる。

しかしアトランタ連銀などが2月に実施した調査によれば、完全なオフィス勤務への移行を計画している企業は全体の12%にとどまり、多数派は在宅・オフィスのハイブリッド勤務を続ける。米国のオフィス回帰は全面的ではなく、企業特性に応じて多様な勤務形態が併存すると予想される。

＊＊＊＊＊

日本はどうか。図は「日経サステナブル総合調査・スマートワーク経営編」（日本経済新聞社）に回答した約400社について、20年度と23年度の在宅勤務利用者割合の分布を示した。23年度にかけて利用者割合の低い企業が増加し、オフィス回帰が確認できる。

しかし23年度でも、利用者が80%超の企業が2割以上もある。さらに両年度とも分布のバラツキが大きく、二極化が生じている。つまりオフィス回帰は生じているものの一部企業では在宅勤務が根付き、企業間の格差が発生している。

在宅勤務利用率が高い企業にはどのような特徴があるのか。筆者の分析による役員や管理職の女性比率が高く、女性活躍推進に積極的に取り組む企業、健康経営や人的資本経営を実践する企業、新たなテクノロジーを多く導入する企業、さらに十分な睡眠で休養がとれている従業員割合が高い企業などが挙げられる。

このような企業は在宅勤務のメリットを認識し、最大限に活用しようとしている。メリットは一様ではなく、企業や従業員の特性により異なる。図でみた在宅勤務利用者割合の企業間のバラツキが大きいのも、メリットの大きさに応じて、企業や従業員が在宅勤務かオフィス勤務かを選択した結果と解釈できる。

在宅勤務が生産性やウェルビーイング（心身の健康や幸福）に与える効果を検証した研究は多くあるが、結果は必ずしも一致しない。理由の1つに、在宅勤務によるメリットが多様であり、研究対象となった企業や労働者の特性が異なることが挙げられる。

在宅勤務で生産性が向上する特性を有する企業や労働者ではプラスの効果が、そうでない企業や労働者ではマイナスの効果も生じうる。筆者の過去の研究では在宅勤務に適した特性を持つ労働者ほど、統計的に有意に在宅勤務が継続しやすく、結果としてウェルビーイングが有意に高まる傾向があることが示された。

ポイント

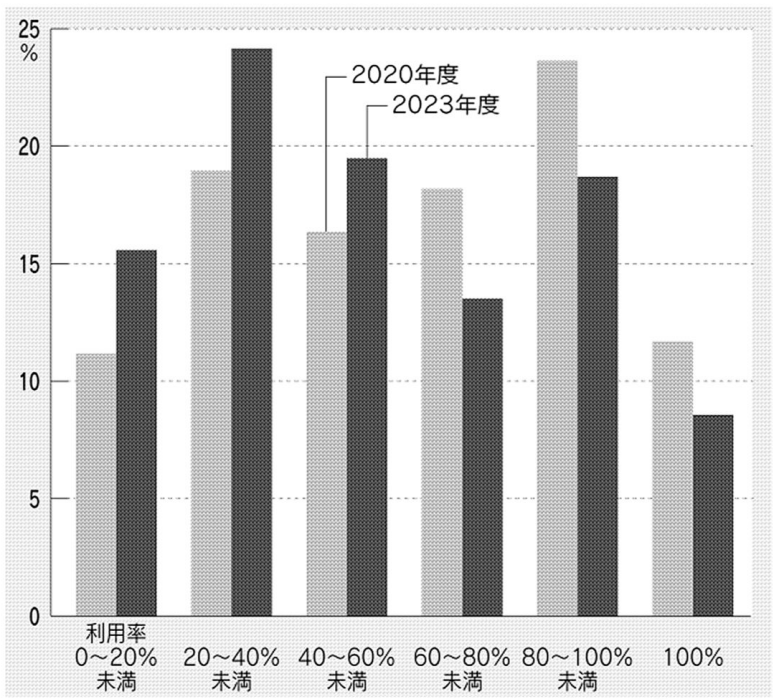
- オフィス回帰で在宅勤務の利用率に格差
- 在宅勤務に適した特性は「IT・非定型」
- 多様性と柔軟性を備えた勤務形態が必要

オフィス回帰は進むか ㊤

山本勲 慶応義塾大学教授

在宅勤務の継続 信頼がカギ

企業の在宅勤務利用者割合は二極化している



（注）利用率は、1年間で在宅勤務を利用した正規雇用者の割合。「日経サステナブル総合調査・スマートワーク経営編」をもとに筆者作成

では、在宅勤務に適した特性とは何か。筆者らの研究では、高いITスキルを有していることや非定型的なタスク（業務）に従事していることなどを確認している。高いITスキルを持って非定型タスクを遂行する場合、自己裁量の余地が大きく、場所を選ばない働き方と親和的といえる。

ただしそれでは、大手IT企業などの週5日出社義務化の動きは説明できない。ここで重要となるのがもう一つの特性、すなわち企業の従業員への「信頼」の大きさである。

スウェーデンのウプサラ大学のアダム・ギル氏らの最近の実証研究では、北欧諸国の在宅勤務普及率は他の国よりも顕著に高く、その要因としてITスキルの高さとともに、管理職の部下に対する信頼の高さがあるとしている。つまり在宅勤務の維持には技術的条件だけでなく、信頼という社会資本が重要となる。

コロナ禍以前には「在宅勤務は仕事をさぼる手段である」といったスティグマ（烙印＝らくいん）が存在した。パンデミック下での在宅勤務は、在宅でも業務遂行が可能であるという経験をもたらし、スティグマがある程度払拭された。

しかし従業員への信頼が十分に醸成されていない職場では、ポストコロナで在宅勤務への疑念やスティグマが再燃し、結果としてオフィス回帰の動きが強まったと解釈できる。

＊＊＊＊＊

以上を踏まえ、日本企業はどのような勤務形態を目指すべきか。第一に同じ企業内でも、従業員の業務内容、スキル、そして仕事に対する価値観が多様であることを認識すべきである。

この多様性を無視して一律に在宅勤務やオフィス勤務を強制したり、全社一律の出社割合を設定したりすることは適切ではない。個人や職場レベルで在宅勤務のメリットを享受できる度合いは大きく異なるため、生産性とウェルビーイングの両面を最大化できるよう、きめ細かい在宅勤務の適用・運用が求められる。

オフィス回帰の影響を検証した米国の最新の研究でも画一的なオフィス回帰が、高スキルを有し勤続年数の長い従業員の他社への流出を招くことが示され、柔軟性のない勤務形態の負の側面が指摘されている。

第二に企業の生産性を最大化する勤務形態と、従業員のウェルビーイングを最大化する勤務形態は、一致するとは限らないことを理解することが肝要である。

米スタンフォード大学のニコラス・ブルーム教授らが最近実施したフィールド実験研究ではハイブリッド勤務を導入した場合、生産性の変化は見られないものの、従業員の定着率や満足度の上昇が確認された。

またハーバード経営大学院のゾーイ・カレン氏らによる研究では、米国のIT職の労働者は職探しにおいて、在宅勤務ができるなら25%の報酬を放棄する傾向があり、労働者にとって在宅勤務には大きな価値（対価の支払意思）があることが明らかにしている。

筆者が日経スマートワーク経営研究会で実施した分析でも、従業員のエンゲージメント（仕事への熱意）は在宅勤務の頻度によっては大きく異ならないものの、在宅勤務頻度の希望と実際が乖離（かいり）するほど低下していた。短期的にはオフィス勤務が生産性を高めるケースもあるかもしれないが、従業員が在宅勤務に大きな価値を見いだしている場合には、その点を考慮しないとウェルビーイングの低下や離職を招き、中長期的には企業に大きなマイナスとなりうる。

第三に、平時にはオフィス勤務を中心とすることが望ましいと判断されても、不測の事態への備えから、在宅勤務へと円滑に移行できる体制を整備しておくことも重要である。

自然災害や育児・介護、自身の傷病などで通勤が困難となる状況は起こりうる。業務を滞らせることなく在宅勤務へ円滑に移行できる体制を構築しておくことは、企業活動の継続性を高める上で不可欠である。

そのためには非対面での業務遂行に支障が生じないよう、平時から従業員のITスキルやタスクの高度化を進めるとともに、上司・部下間の信頼関係を醸成しておく必要がある。

結論としてポストコロナの勤務形態は、オフィス回帰か在宅勤務かという二者択一にはならない。多様な人材と業務が存在する企業においては、多様性と柔軟性を備えた勤務形態にすることが望ましいといえる。

2025年6月16日 日本経済新聞 朝刊