

【CREI レポート No. 9】

アフターコロナにおける働き方のニューノーマル

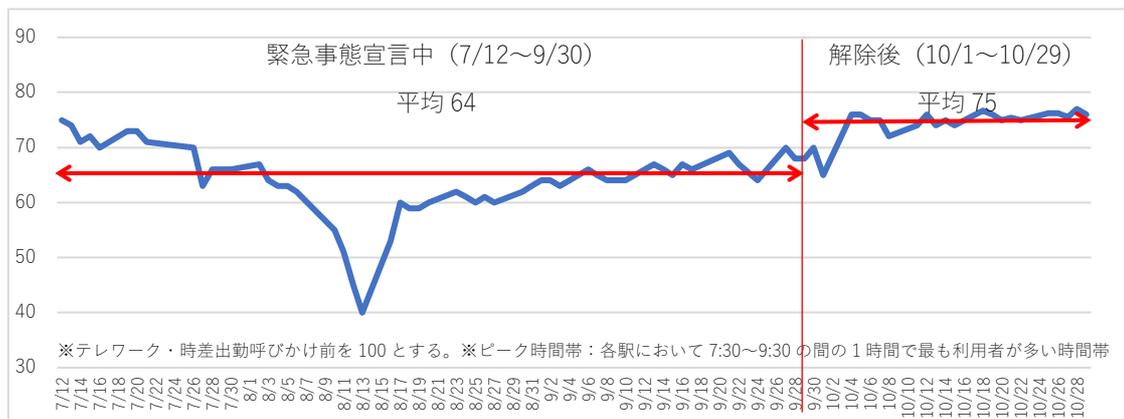
2021年11月15日

東京大学不動産イノベーション研究センター 特任教授 辻田昌弘

1. はじめに

全国の多くの地域で新型コロナウイルス感染症の過去最大の流行となった第5波は現在ほぼ収束し、19都道府県の緊急事態宣言と8県のまん延防止等重点措置についても9月30日をもって全て解除された。もちろんブレークスルー感染や変異株、あるいはワクチンの予防効果の低減など、第6波への脅威が払拭されたわけではなく、当面はなお予断を許さない状況が続くが、今後は経済社会活動の正常化を模索する動きが活発化していくものと思われる。緊急事態宣言の解除を受けて、これまで制限をかけていたオフィスへの出勤率を緩和する企業も少なくないという¹。国土交通省が公表している首都圏主要ターミナル駅の通勤時間帯の利用状況²を見ても、直近の緊急事態宣言（7/12～9/30）下においてはコロナ前の64%程度だったものが、10月は平均で75%程度に回復してきている。

【図1】首都圏主要ターミナル駅の利用状況（平日ピーク時間帯）



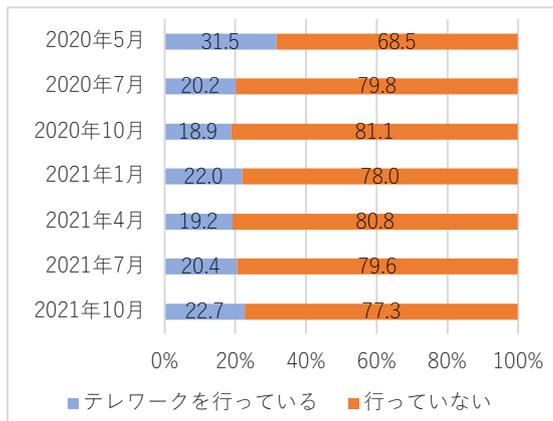
国土交通省「鉄道の混雑状況について」より

2. コロナ禍におけるテレワークの実施状況

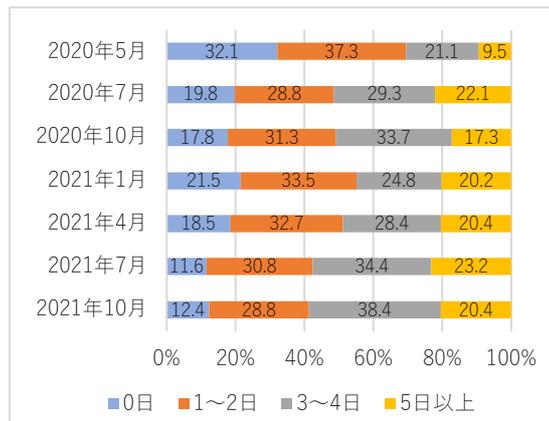
2020年3月からのいわゆる「第1波」に際しては、4月7日に初の緊急事態宣言が発出され、出勤者数の7割削減が要請されたことに伴って、多くの企業が半ば否応なしにテ

レワークへの移行を余儀なくされた。(公財)日本生産性本部の調査³によれば、日本の企業・団体におけるテレワークの実施状況は第1波の2020年5月に31.5%をつけた後は、感染状況の程度にかかわらず概ね2割程度で推移している(図2)。しかし、テレワーカーの週当たり出勤日数を見ると、週0日出勤つまり完全テレワークの実施率は徐々に低下傾向にあり、テレワーク実施中とはいえ週当たりの出勤日数は増加しつつある傾向が見取れる(図3)。

【図2】テレワークの実施率



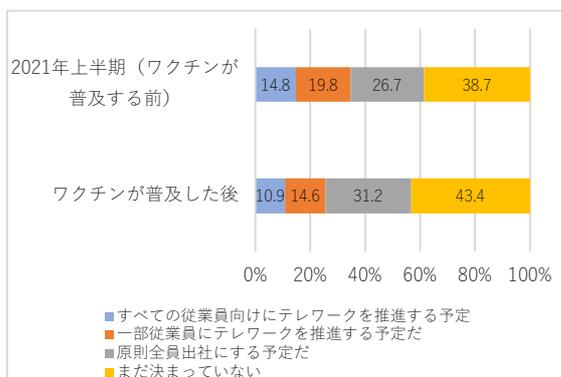
【図3】直近1週間の週当たり出勤日数



(公財)日本生産性本部(2021)「第7回働く人の意識に関する調査」より

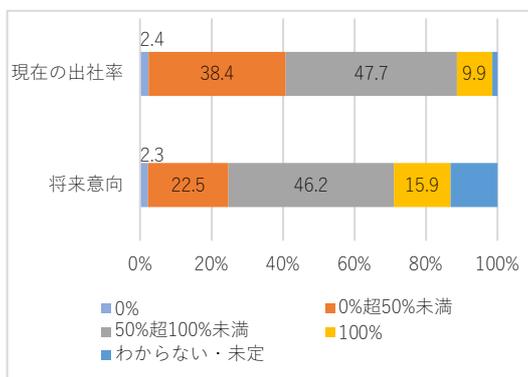
また、パーソル総合研究所が2020年11月に実施した調査⁴によれば、企業はコロナ収束後にはテレワークを縮小しオフィスへの出社を促したいという意向が強く(図4)、ザイマックス不動産総合研究所が首都圏企業を対象に2021年7月に実施した調査⁵も同様の傾向を示している(図5)。

【図4】ワクチン普及前後の企業のテレワーク方針



(図4) パーソル総合研究所(2020)「第4回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より

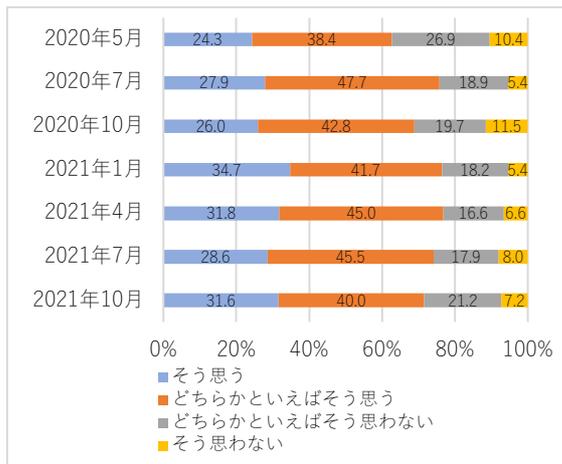
【図5】コロナ危機収束後の出社率の将来意向



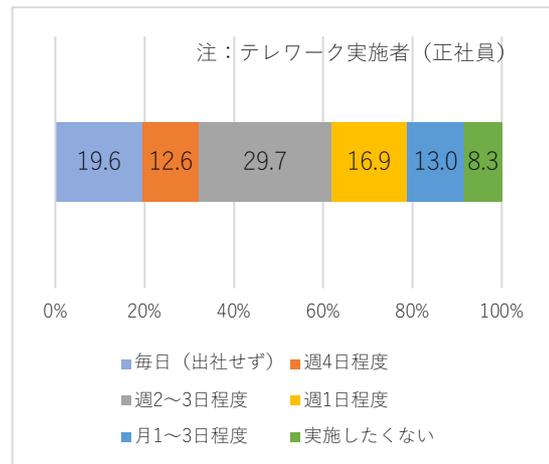
(図5) ザイマックス総研(2021)「働き方とワークプレイスに関する首都圏企業調査」より

一方、従業員側の意向について見てみると、(公財)日本生産性本部の調査⁶では、コロナ禍収束後もテレワークを行いたいとする者(「そう思う」+「どちらかというと思う」の計)の比率は概ね70%台で推移している(図6)。またパーソル総合研究所の2021年7月調査⁷では、コロナ収束後のテレワークの頻度としては週1日以上を希望する者が8割弱を占めている(図7)。

【図6】 コロナ禍収束後もテレワークを行いたいか



【図7】 コロナ収束後のテレワークの希望頻度



(図6) (公財)日本生産性本部(2021)「第7回働く人の意識に関する調査」より

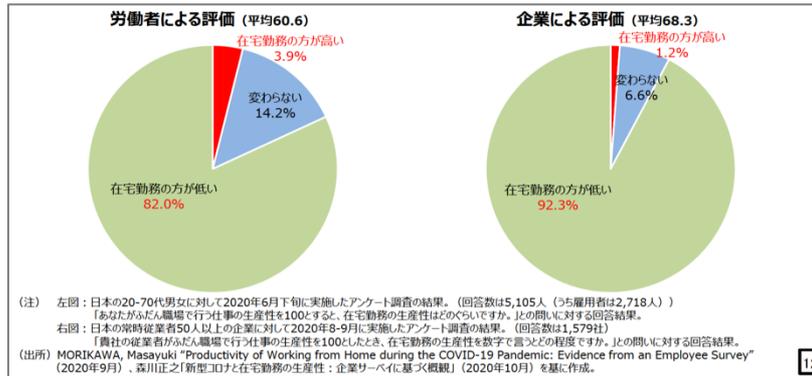
(図7) パーソル総合研究所(2021)「第5回新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」より

このように、企業の側では基本的にコロナ収束後は従業員をオフィスに出社させたいという意向が強まりつつあるが、従業員の側はコロナ収束後も一定程度テレワークを継続したいという意向が強く、企業と従業員の間意識のズレが生じている。もちろん、図4・図5を見ても、従業員を100%出社させたいという意向の企業は増えつつあると言ってもいまだ少数であり、多くの企業はコロナの感染状況を注視しつつ、当面はテレワークとオフィスワークを組み合わせた「ハイブリッド型」を志向するものと思われる。

3. テレワークと生産性

さて、テレワークを巡る課題として注視されるのがその生産性である。内閣官房の資料⁸によれば、「ふだん職場で行う仕事の生産性を100としたとき、在宅勤務の生産性はどのくらいか」という設問に対して、企業の92.3%・労働者の82.0%が「在宅勤務のほうが低い」としており、職場での勤務の生産性を100とした場合の評価の平均値は企業で68.3、労働者で60.6となっている(図8)。

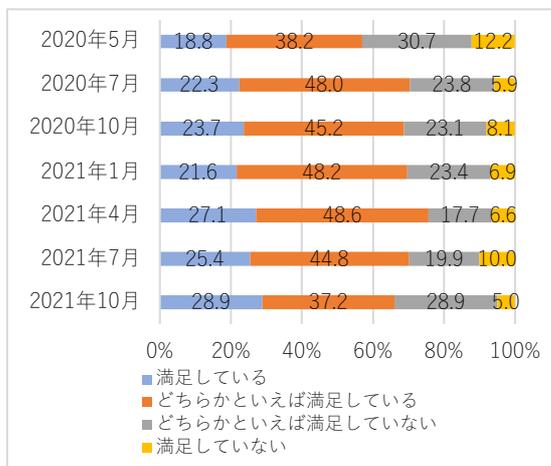
【図8】在宅勤務の生産性評価（ふだんの職場での勤務を100とした場合）



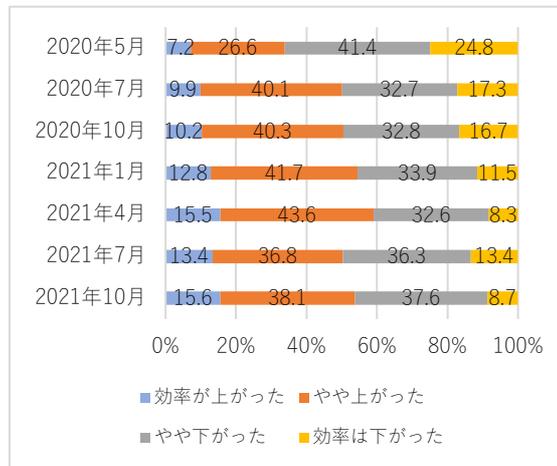
内閣官房(2021)「コロナ禍の経済への影響に関する基礎データ」第7回成長戦略会議配付資料より転載

また、(公財)日本生産性本部の調査⁹によれば、自宅での勤務に関する満足度(「満足している」+「どちらかといえば満足している」の計)は概ね7割前後で推移しているが(図9)、自宅での勤務の効率性については「上がった」+「やや上がった」の計は概ね5割程度で推移しており(図10)、従業員の側も在宅勤務についての満足度は高いもののその効率性は必ずしも高いと感じていないということがうかがえる。

【図9】自宅での勤務に満足しているか



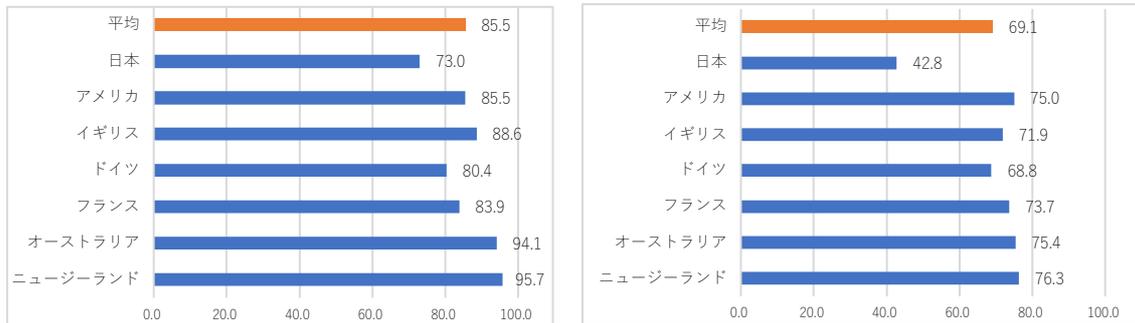
【図10】自宅での勤務で効率が上がったか



(公財)日本生産性本部(2021)「第7回働く人の意識に関する調査」より

なお、アドビ(株)が2021年4~5月に世界7ヶ国で企業従業員を対象に実施した調査¹⁰によれば、「テレワークによってワークライフバランスは向上したか?」「テレワークのほうがオフィス勤務より仕事ははかどるか?」という設問への回答は図11・図12のとおりである。日本は他国に比べるとやや低いもののテレワークの満足度(ワークライフバランス)は73.0%と高いが、一方でテレワークの生産性(仕事ははかどる)は42.8%と他国に比べて著しく低い。

【図 11】テレワークによってワークライフバランスは向上した 【図 12】テレワークの方がオフィス勤務より仕事ははかどる



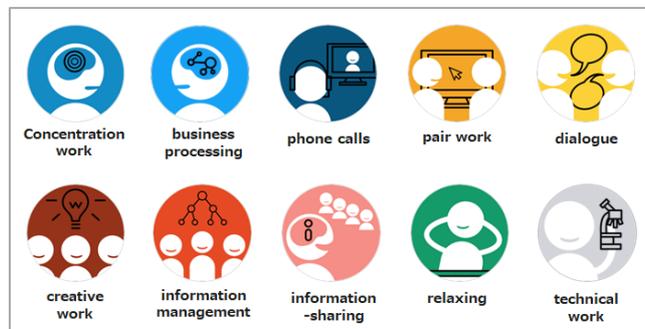
アドビ(株)(2021)「アドビ、未来の働き方に関する調査を7カ国で実施」より

このように、テレワークに関しては従業員の満足度は高いが生産性は低いというトレード・オフの関係があり、それは特に我が国において顕著なようだ。企業としては、感染拡大防止のためにやむを得ずテレワークに移行したものの、このような生産性の低い状態をいつまでも放置しておくわけにもいかないの、緊急事態宣言解除後、さらにはコロナ収束後には従業員のオフィス回帰を進めたいと考えるのは当然ともいえるだろう。

このようにオフィスワークに比べてテレワークの生産性が低いと労使双方が認識していること背景には、大きくふたつの要因があると考えられる。

第一の要因は、当たり前のことだが、業務にはオフィスで行うのに向いているものとテレワークに向いているものがあるということだ。従業員が仕事の内容に応じて働く場所や時間を選択できる新しい働き方「アクティビティ・ベースド・ワーキング (Activity Based Working ; ABW)」を提唱するオランダのコンサルティング会社 Veldhoen + Company によれば、現代のナレッジワーカーは概ね以下のような 10 種類の業務を行っている (図 13) が、それらをすべてオフィスのデスクの上で処理するのは効率的ではなく、それぞれの業務に適した環境—オフィスのみならず自宅、カフェ、コワーキングスペース、サテライトオフィスなどを従業員が主体的に選択できるようにすることが望ましいとする¹¹。

【図 13】 Today's knowledge workers do all 10 tasks behind the desk.



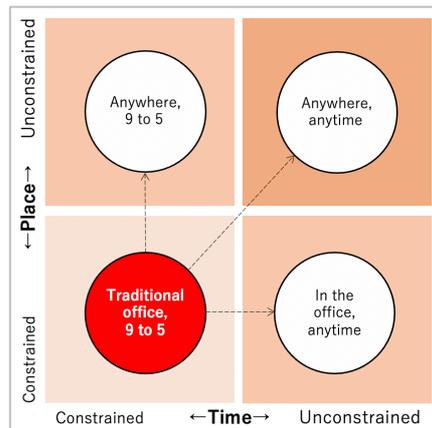
Iolanda Meehan (2019) “ABW starts by believing that people will do their best work if they are given freedom”より

転載

政府の緊急事態宣言発出による出勤者数の7割削減要請に応じて、多くの企業は十分な準備もないままにテレワークを導入することとなった。もちろんテレワークを「体験」することで、個人で集中して行うような業務などはむしろテレワークのほうが向いていることが多くの企業・従業員に認識されるようになったものの、一方で本来であればオフィスで行ったほうが効率が良いはずの業務をもテレワークで行うことを余儀なくされているというのが現状であり、そのことが生産性の低下につながっている可能性は高い。

第二の要因は、オフィスワークとテレワークのどちらの勤務形態をとるかについて、従業員には選択の余地が少ないということだ。日本でもベストセラーとなった『ライフ・シフト』の著者リンダ・グラットンが、「働き方」の変化について「場所」と「時間」のふたつの要素で説明している¹² (図14)。左下象限の「旧来型のオフィス/9~5時」に対して、「場所」と「時間」に制約されない右上象限の「どこでも/いつでも」の働き方を「ハイブリッド型モデル」とし、このモデルの実践を通じて「これまでよりも有意義で生産性が高く、活力に満ちていて柔軟性に富んだ職業生活を実現することができる」と主張する。

【図14】 Work Arrangements in Place and Time



Lynda Gratton (2021) "How to Do Hybrid Right" Harvard Business Review May-June 2021 より転載

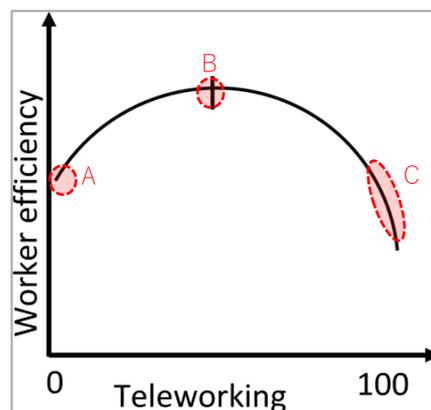
現在のテレワークの状況は一見するとこの右上象限にあるように思えるが、決定的に異なるのはそれが必ずしも「柔軟」ではない、つまり従業員がテレワークを主体的に選択できるわけではないということだ。コロナ禍の半強制的なテレワークへの移行によって、従業員は「オフィス」という「場所の制約」からは解放されたものの、「自宅（オフィス以外の場所）」という新たな「場所の制約」を受けることになったわけで、これはグラットンの言う自由な選択が可能な「どこでも (anywhere)」な状態とは心理的にはほど遠い。この点について、稲水 (2021) は「在宅勤務以外の選択肢が失われた状態だったということ」は、多様な選択肢から自由に選んで在宅勤務をしているわけではない。それにより、自律

性を感じることはなく、アウトカムにもよい効果はないと考えられるのである。」と指摘している¹³。

4. オフィスワークとテレワークの関係

OECD が 2020 年 9 月に公表したレポート¹⁴によれば、テレワークの生産性は U 字型の逆相関を描くという（図 15；赤字部分は筆者加筆）。図中の逆 U 字曲線の左端（図中 A）のテレワークが 0 の状態（＝全面オフィスワーク）に比べて、適度なテレワークの導入は労働者の生産性向上に寄与する（図中 B）が、それが右端（図中 C＝全面テレワーク）のような「行き過ぎたテレワーク（excessive teleworking）」の状態になると、対面でのコミュニケーションの欠如、孤独感の増大、私生活と業務の混同といった弊害が大きくなり、その結果生産性が低下するとする。

【図 15】 Telework and worker efficiency: an inverted U-shaped relationship



OECD (2020) "Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era" より転載（一部加筆）

この図からもわかるように、「オフィスワークかテレワークか」という二者択一的な議論は、図中 A（全面オフィスワーク）と図中 C（全面テレワーク）の状態を比較した議論なのだが、実はその中間に労働者の生産性が最大になる「最適解のポイント（sweet spot）」があるということを認識する必要がある。オフィスワークとテレワークは代替的な働き方なのではなく、相互補完的な関係にあるということだ。

なお、テレワークの生産性を議論する上では、人材獲得競争（War for talent）という視点についても留意しておく必要がある。Bloomberg News が 1,000 人の成人米国人を対象に 2021 年 5 月に実施した調査¹⁵によれば、39%の回答者がリモートワークについて雇用者側が柔軟な姿勢を見せなければ転職を検討する意向を示しており、ミレニウム世代と Z 世代ではそれが 49%に達するという。米国に比べて雇用流動性の低い日本においても、パー

ソルキャリアが同社の転職サービス「doda」の20～30代の会員を対象にした調査¹⁶では、54.4%の人が「転職先を検討する際の条件としてリモートワーク・テレワークが重要」と回答している。

また就活生についても、就職情報サイトを運営する学情が実施した大学生・大学院生への調査¹⁷では、就職活動でテレワーク制度があるかどうかを重視する割合が約6割に達している。同じく就職情報サイトを運営する文化放送キャリアパートナーズが実施した調査¹⁸では、コロナ禍でテレワークを導入しない企業の印象が「悪い」「どちらかといえば悪い」と回答した割合は86%となっており、その理由として「旧態依然。考え方が古い」「状況に対し柔軟性がない」「従業員を大切に思っているのか疑問を感じる」といった厳しいコメントが挙げられている。

このように我が国においても、テレワーク制度の有無が転職先・就職先を決める際に重視される傾向にあり、今後厳しさが増す人材獲得競争において有能な人材を確保するためには、企業の側がテレワークに象徴される「多様で柔軟な働き方」を積極的に提示していく必要があるだろう。

5. 働き方のニューノーマルへ

少子高齢化とそれに伴う労働供給の減少という我が国の構造的な問題に対処するため、政府は「一億総活躍社会」の実現を目指して「働き方改革」に取り組んでいるところである。政府が2017年に策定した「働き方改革実行計画¹⁹」では「一人ひとりの意思や能力、そして置かれた個々の事情に応じた、多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求する」としたうえで、「テレワークは、時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができるため、子育て、介護と仕事の両立の手段となり、多様な人材の能力発揮が可能となる」として、テレワークを「多様で柔軟な働き方」の実現に向けた重点施策のひとつに位置づけている。

ユニリーバ・ジャパンは2016年に、すべての社員が働く場所・時間を自由に選べる新人事制度、その名も「Work from Anywhere and Anytime (WAA)」²⁰を導入して話題となったが、この8月にはトヨタ自動車が発着勤務に関する職場からの距離制限を撤廃し、全国どこでも可能にする制度を導入したと報じられ²¹、また9月にはNTTがコロナ収束後もテレワークを基本とし、転勤や単身赴任をなくしていく方針を明らかにするなど²²、日本企業においても多様で柔軟な働き方の実現に積極的に取り組む動きが始まっている。

なお、テレワークの導入が進むEU諸国ではテレワークを労働者の権利として認める方向で法制度の整備が進んでおり（表1）²³、例えばオランダでは、従業員10人以上の企業において、労働者が労働時間の長さ、就業場所、働く時間帯の変更を申請する権利を認め、た「フレキシブル・ワーク法 (Wet Flexibel Werken)」が2016年に施行されている。

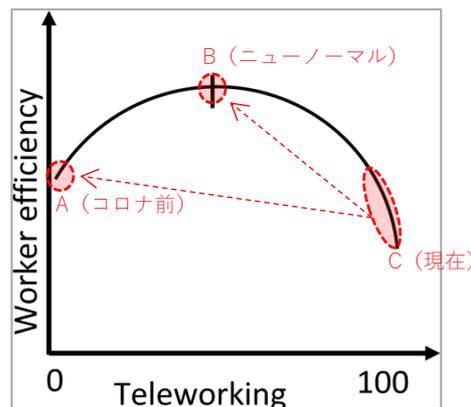
【表 1】 EU 加盟国等におけるテレワーク関連の法制度（例）

国	キーワード	内容
オランダ	柔軟な働き方を保証する権利	「フレキシブルワーク法 (Wet op flexibel werken)」。2016年1月に法施行。従業員は雇用主に対して労働時間の増減を要求したり、自宅を含む勤務地の変更ができる権利がある。対象となるのは、従業員が10名以上の企業。
フィンランド	柔軟な働き方を保証する権利	従来からある「労働時間法 (Työaikalaki : Working Hours Act)」(1996年に制定) を、勤務時間と場所の柔軟性を高めるために変更が加えられた。2020年1月に法施行。 新法によって、労働時間の半分以上を自宅を含む好きな場所で働くことができる。在宅勤務も対象となる。その他、「労働時間バンクシステム」が導入され、従業員は休暇日と引き換えに追加で労働ができる。
ドイツ	在宅勤務権	2020年10月にハイル労働・社会相が、労働者に最低年24日の在宅勤務権を認めることを提案した。 産業団体からは、反対意見が出され、議論となっている。
英国	柔軟な働き方を保証する権利	「The Flexible Working Regulations 2014」。2003年に施行。「柔軟な働き方を雇用主に申請できる権利」を保証した。同法は、当初障がいを持つ子どもの親が対象であったが、徐々に対象者が拡大され、2014年には26週以上、雇用されている労働者が対象となった。また、在宅勤務 (Tele/home-working) も同法の対象となっている。
スペイン	柔軟な働き方を保証する権利 つながりない権利	同国において初めてとなる在宅勤務に関する法令であるテレワーク法 (Royal Decree-Law28 / 2020) が2020年9月22日に可決された。従業員の週勤務時間の30%を超える場合に適用される。雇用者と従業員は労働条件を示した契約書面を取り交わす必要がある。例えば、設備、経費、労働時間、リモートワークとそれ以外の時間配分や場所等。雇用主は、従業員の作業環境を整備する必要がある。在宅勤務者に勤務時間外にデジタル接続を切断する権利がある (デジタル切断権)。
フランス	つながりない権利	労働法 (Code du travail) 第L2242-17条。従業員が勤務時間外に電子メール等に返信しなくてよい権利 (right to disconnect) が保証されている。2016年8月に法制度化された。従業員が50名以上の企業が対象。
イタリア	つながりない権利	法律第81/2017号の第19条。「自営業者を保護し、ICTベースのモバイル作業を規制するための新しい規則 (2017年8月2日)。 自営業者が会社のデバイスから切断する権利を保証した。対象となるのは、専門家 (弁護士等) やクライアントと雇用契約を結ぶ自営業者。 同法律には、「スマートワーキング」 (lavoro agile) には事前設定された労働時間とスペースがないと定義している。
スペイン、ベルギー	つながりない権利	法制度化済み。

総務省 (2021) 「令和3年情報通信白書」より転載

さて、ここで再び図15に戻ろう。現在の状況は、図中Aの「コロナ前のオフィスワーク主体の働き方」から図中Cの「緊急避難的なテレワーク主体の働き方」に移行したところであるが、コロナ収束後はここから再び図中Aのコロナ前の「オールドノーマル」な状態に回帰するのか、あるいは、オフィスワークとテレワークをハイブリッドに組み合わせることでの従業員満足度と生産性の両立を可能とする「最適解」(図中B)を目指すのか、という分岐点に立っているとみることができよう。

【図15 (再掲)】 Telework and worker efficiency: an inverted U-shaped relationship



OECD (2020) "Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era"より転載 (一部加筆)

もちろんテレワークの導入に関しては、企業の規模や業種・業態、従業員の職種や資質に応じて異なる対応が求められるため、一概に論じることにはできない。図15の逆U字曲



線の形状や「最適解」の位置は企業によって異なるということだ。しかし、今般のコロナ禍では、期せずして多くの企業と労働者がテレワークという大規模な「強制的実験（forced experiment；OECD 前掲書）」に参加することとなったわけで、この実験から得られた「果実」をベースとして、各企業がそれぞれの事情に応じた「多様で柔軟な働き方」を模索することを通じて、従業員のウェルビーイングと生産性の向上を両立させるような「働き方のニューノーマル」の実現に取り組んでいくことに期待したい。

【参考文献】

- ¹ 2021年10月22日付産経新聞「宣言解除3週間 在宅勤務、企業の対応それぞれ」など
- ² 国土交通省「鉄道の混雑状況について」https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_fr1_000062.html
- ³ (公財)日本生産性本部(2021)「第7回 働く人の意識に関する調査」
- ⁴ パーソル総合研究所(2020)「第4回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」
- ⁵ ザイマックス不動産総合研究所(2021)「働き方とワークプレイスに関する首都圏企業調査2021年7月」
- ⁶ (公財)日本生産性本部(2021)「第7回 働く人の意識に関する調査」
- ⁷ パーソル総合研究所(2021)「第5回新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」
- ⁸ 内閣官房(2021)「コロナ禍の経済への影響に関する基礎データ」第7回成長戦略会議配付資料
- ⁹ (公財)日本生産性本部(2021)「第7回 働く人の意識に関する調査」
- ¹⁰ アドビ(株)(2021)「アドビ、未来の働き方に関する調査を7カ国で実施」
https://www.adobe.com/jp/news-room/news/202109/20210916_survey-on-the-future-of-work.html
- ¹¹ Iolanda Meehan (2019) “ABW starts by believing that people will do their best work if they are given freedom”
<https://www.veldhoencompany.com/en/news/workplace-transformation-japan/>
- ¹² Lynda Gratton (2021) “How to Do Hybrid Right” Harvard Business Review May-June 2021
- ¹³ 稲水伸行(2021)「ハイブリッドな働き方で創造性をいかに高めるか」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2021年8月号
- ¹⁴ OECD (2020) “Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era : How can public policies make it happen?”
- ¹⁵ Bloomberg News (2021) “Employees Are Quitting Instead of Giving Up Working From Home”
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-01/return-to-office-employees-are-quitting-instead-of-giving-up-work-from-home>
- ¹⁶ パーソルキャリア(2021)「第2回リモートワーク・テレワーク企業への転職に関する意識調査」
- ¹⁷ 学情(2021)「あさがくナビ2022登録会員対象 2022年卒学生の就職意識調査」
<https://ferret-one.akamaized.net/files/608a1d6499647c65dd667f2d/210218-navienq.pdf>
- ¹⁸ 文化放送キャリアパートナーズ(2021)「21卒ブナビ学生アンケート4月下旬版」
https://www.careerpartners.co.jp/laboratory/enquete/21_2020_04b.html
- ¹⁹ 首相官邸(2017)「働き方改革実行計画」働き方改革実現会議決定
- ²⁰ ユニバーバ・ジャパン(2016)「新人事制度「WAA」を導入」2016年6月20日付ニュースリリース
- ²¹ 2021年7月30日付日本経済新聞「「職場は名古屋、住むのは東京」可能に トヨタが新制度」
- ²² 2021年9月28日付日本掲載新聞「NTT、転勤・単身赴任を廃止へ コロナ後もテレワーク」
- ²³ 総務省(2021)「令和3年版情報通信白書」