

# コロナ下でのテレワークの課題とは —「日本型テレワーク」を目指して—

2021年5月18日(火)

総務省「ポストコロナ」時代における  
テレワークの在り方検討タスクフォース(第2回)

慶應義塾大学大学院商学研究科/RIETI

鶴 光太郎

# 本日本話したいこと

- コロナ危機が明らかにしたこと
- コロナ前においてテレワークについて主張してきたこと
- コロナ下でのテレワークの状況と在宅勤務の生産性への影響
- コロナ下のテレワークの7つの課題—その真偽の検証
- リモート・非対面の限界に挑戦する

# コロナ危機が明らかにしたものの

- ① 新たなテクノロジー (デジタル化、ICT、AI、ビッグデータ等 = DX (デジタル・トランスフォーメーション)) の徹底活用の遅れ
- ② 多様で柔軟な働き方 (選択肢を増やす = 働き方改革の本質的目標) の普及遅れ
- コロナ危機は、①新たなテクノロジー活用、②多様で柔軟な働き方を、抜本的に進める好機、推進力 (「ビッグ・プッシュ」) ととらえるべき
- ① × ② の象徴的な存在がテレワーク

# コロナ前においてテレワークについて 主張してきたこと①

- テレワーク(在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務)は「働き方改革×新たなテクノロジー活用」の「一丁目一番地」
- テレワークは働き方改革、ダイバーシティなども含めた企業による取り組みの先進性を示す「リトマス試験紙」
- 先進的な取り組みをしている企業は、テレワーク対象者などに制限がない仕組みを導入する傾向

# コロナ前においてテレワークについて 主張してきたこと②

- テレワークは子育て・介護や通勤時間・負担軽減のサポートという発想を捨てよ。
- 従業員が自由に働く場所を選ぶことで、従業員の創造性、生産性を高める手段として明確に位置付けるべき
  - アンケート調査(JILPT)では、仕事の生産性や効率性の向上を子育て、通勤軽減などよりも利点として評価
  - 海外の研究をみても、生産性の向上、創造的な仕事への適合性が指摘
  - ただし、テレワークのデメリットの可能性として、仕事と仕事以外の切り分けが難しい、長時間労働になりやすいといった点には留意が必要

## (参考)テレワークの影響—欧米諸国での研究例1

- テレワークのもたらす影響については、欧米では1980年代からすでに学際的に多くの研究
- 米テキサス大学オースティン校のダイアン・ベリリー准教授らの既存研究サーベイ
  - 2000年代初めまでの研究を調査。やはり通勤コストの低下はテレワークの主要な動機ではない。
  - 多くの研究がテレワークによる生産性向上の効果を確認
  - 一方、生産性向上に関する研究はテレワーカーの自己申告に基づくものであり、彼らにはテレワークが成功していると考えるバイアス(偏り)あり
  - テレワーカーの67%が生産性向上を報告したが、そのうち40%が自分は働き過ぎであると答え、生産性向上が労働時間の増加で水増しされた可能性を示す調査例を紹介

## (参考)テレワークの影響－欧米諸国での研究例2

- 米スタンフォード大学のニコラス・ブルーム氏らの研究
  - Ctrip という中国の旅行代理店会社のコールセンターの従業員が9カ月間、在宅勤務とオフィス勤務にランダムに割り当てられるという実験を活用
  - 在宅勤務の従業員は13%パフォーマンスが上昇
  - その内、4%分はより静謐で居心地の良い環境下での生産性(通話数)増
  - 9%分は休憩時間や病気休暇の減少による労働時間増に起因
- テレワークは生産性を高める効果はあるものの、労働時間が長くなる場合は注意が必要

# (参考)テレワークの生産性と仕事の内容

- 米オハイオ大学のグレン・ダッチャー助教の論文
  - 大学生を実験室内と外にランダムに分けた上で、タイピングのような単調な作業とより創造性の必要な作業をさせるという実験
  - 実験室の外、つまりテレワークに近い状況では、単調な仕事は室内に比べて生産性が6～10%低下
  - 創造性を要する仕事の場合は11～20%増加
  - 単調な作業の場合、同僚から見られていることで生産性が高まっている可能性
- テレワークは、職場からの干渉や雑音の遮断により自律的な働き方が可能になり、集中力を生むという利点
- こうしたテレワークの利点を最大限生かせるようなより創造的な仕事を割り当てるべき

# コロナ前においてテレワークについて主張してきたこと③

- ICT革命以前はテレワークでできる仕事は限定的
  - 情報共有・コーディネーションが行いにくいため、その必要の少ない仕事
  - 上司のモニタリング・コントロール・評価が難しいため、成果が図りやすい仕事
- しかし、「新たなテクノロジーの徹底活用でデスクトップ上で仮想的な職場の再現・複製は可能」（「テレワークの基本命題」）
  - 例：(株)テレワーク・マネジメントが提供するシステムで既に数年前から可能
  - そのシステム上では、デスクトップ上の座席図でクリックするとテレワークを行っている従業員を自由に呼び出したり、複数で議論することが可能
  - デスクトップ上で仮想的な職場を再現できればテレワークの上記の限界をほぼ解決されるはず
  - 現業職を除き、オフィスワーカーであれば、テレワークでできない仕事はほとんどないはず
- また、特定の業種や職務をテレワークできないと決めつけるのも問題
  - テクノロジーが解決できる可能性
  - 機械（例：建機）などの遠隔操作、製造現場の検査もリモートが可能になる事例も
  - 営業、建設施工管理などのオフィスの外での仕事が多い職業はオフィスに戻るといった部分をなくすことで、業務の効率化、労働時間の短縮化可能

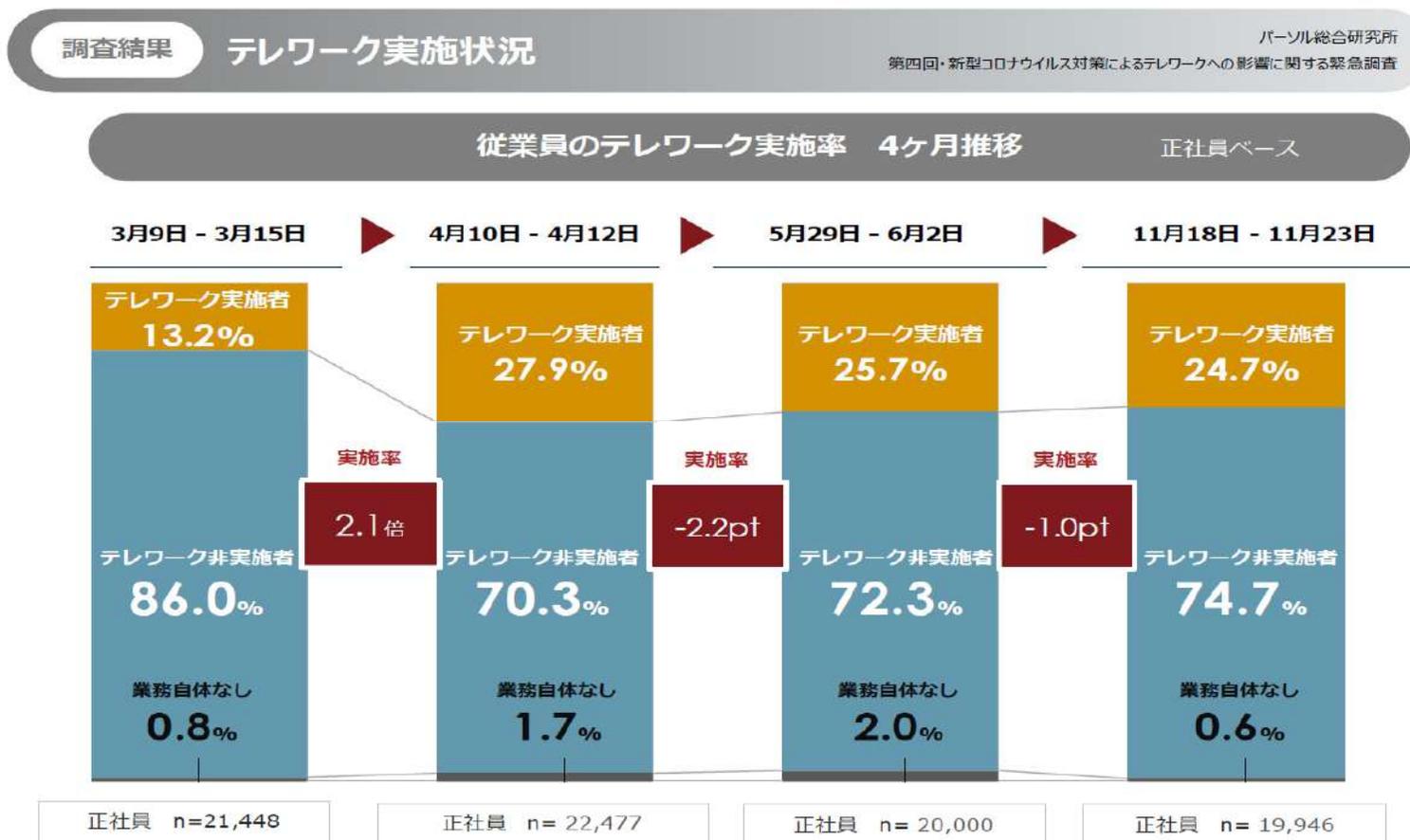
# コロナ前においてテレワークについて主張してきたこと④

- テレワークの制度としての普及については企業規模間格差大
  - 制度としてテレワークを導入している企業の割合（総務省「通信利用動向調査」）（平成29年⇒令和1年）
    - 資本金50億以上の企業：40.2%⇒64.3%
    - 従業者数2000人以上の企業：38.7%⇒60.8%
    - 従業者数300人以上の企業：23.0%⇒32.1%
    - 従業者数300人未満の企業：10.2%⇒15.1%
- 上場企業は、ここ数年で急速な制度普及がみられたが、実際の利用者が少ないという問題⇒「仏作って魂入らず」
  - 場所に関する多様な働き方を実現する制度の有無（日経「スマートワーク経営」調査、2017年度→2019年度）
    - 在宅勤務：35.4%→53.0%
    - サテライトオフィス：13.6%→33.6%
    - モバイルワーク：20.6%→48.9%
  - 利用者割合（正社員）（同、2017年度→2019年度）
    - 5%未満：66.9%→47.7%

# コロナ下でのテレワークの実施率(全国ベース、正社員)

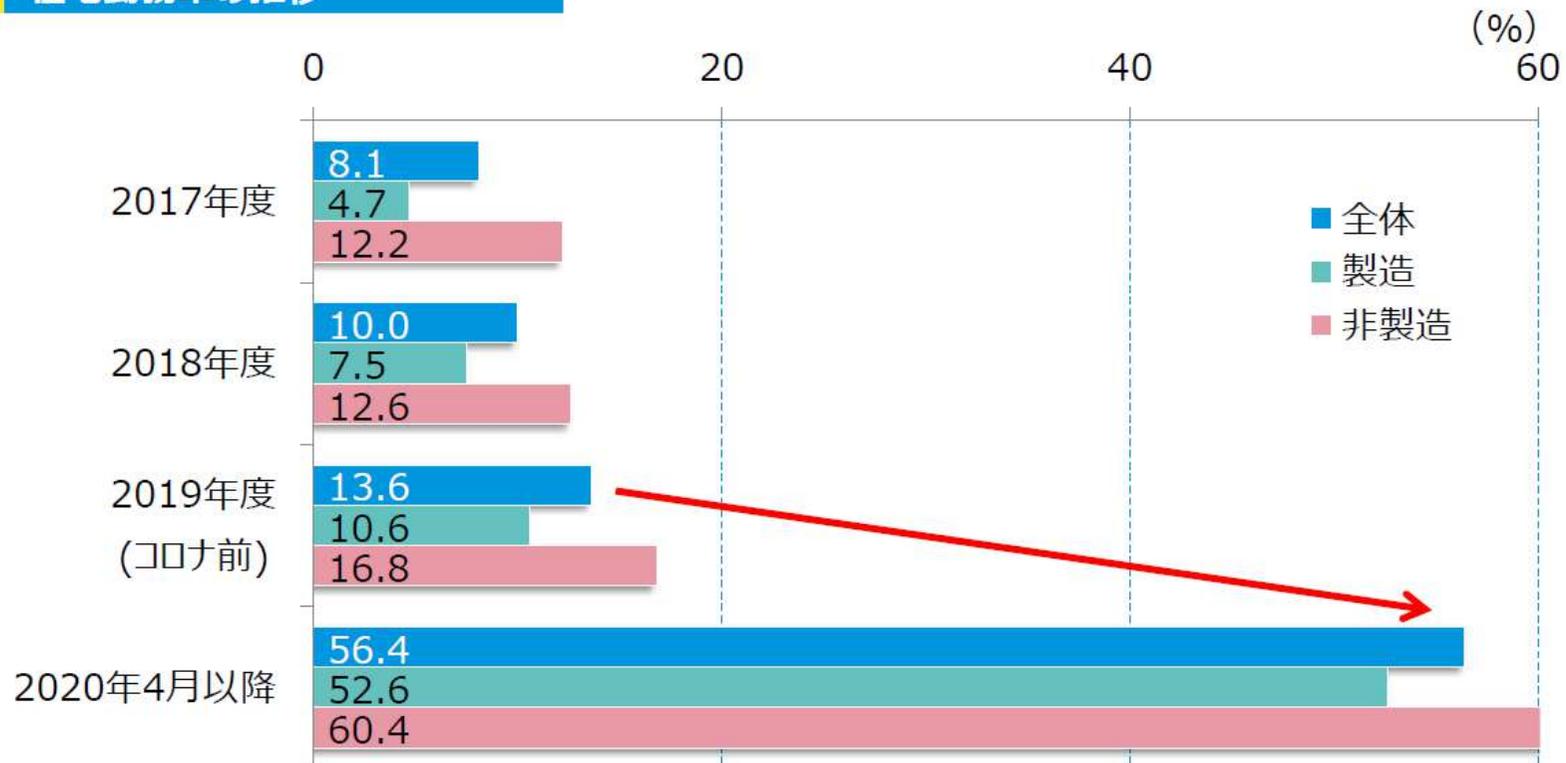
「第1~4回新型コロナウイルス対策による  
テレワークへの影響に関する緊急調査」パーソル総合研究所

- 緊急事態宣言(1回目)で一気に増えたが、解除後、やや低下する動きも



# 日経「スマートワーク経営」調査 でみた在宅勤務率の推移

## 在宅勤務率の推移



出所: 日経「スマートワーク経営」調査結果(日経リサーチ コンテンツ  
事業本部編集企画部、2020年12月15日)

# しかし、テレワークで生産性が低下しているのでは？

- ・ パーソル総合研究所第四回・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(全体平均:84.1)



- ・ 森川(2020a)「コロナ危機下の在宅勤務の生産性:就労者へのサーベイによる分析」RIETI DP20j034
  - 個人サーベイのデータ(就労者約3,000人、2020年6月実施)
  - 在宅勤務の生産性(従業員の主観):平均、職場=100
  - 平時から行っていた人: **76.8**
  - 新型コロナを契機に開始した人: **58.1**
  - 全体: **60.6**
- ・ 森川(2020b)「新型コロナと在宅勤務の生産性:企業サーベイに基づく概観」RIETI DP20j041
  - 大企業、中堅・中小企業(「企業活動基本調査」対象)1579社の企業別データ、2020年8~9月実施
  - 在宅勤務者の生産性(企業の従業員の評価):平均、職場=100
  - 新型コロナ前の導入企業: **81.8**
  - 新型コロナ後の導入企業: **67.0**
  - 全体: **68.3**

# 在宅勤務の生産性への評価

- 全体的な平均で見れば、15～30～40%、在宅勤務だと職場に比べて生産性が下がる。
- しかし、コロナ以前から経験していた人や制度を整えた企業の場合、そうでない場合に比べ、7～18%は生産性が高い。
- かなり、事前の準備、慣れの部分が大きいのではないか？
- さらなる分析が必要であるが、在宅勤務だと無条件に生産性が下がると結論付けるのは慎重にすべき。

# 在宅勤務の生産性への影響に関するより詳細な分析

- 論文及び使用データ
  - Kitagawa, R et. al. (2021) “Working from Home: Its Effects on Productivity and Mental Health” RIETI Discussion Paper Series 21-E-024
  - 一部上場企業製造業4社22,815人対象
  - 2020年4～6月にかけて実施した在宅勤務調査のデータ
  - 生産性はWHOが開発したHPQ(主観的生产性尺度、10段階で仕事の出来を評価)などを利用
- 主な結果
  - 4月の緊急事態宣言下において在宅勤務をしたグループのほうが在宅勤務をしなかったグループに比べて、生産性が低下
  - 在宅勤務により、「仕事の生産性が下がる要因」⇒全4社共通の主要因は、「整っていない自宅の仕事環境」、「(社内外の)コミュニケーションの不足」
  - 職種別には、営業職⇒「必要な情報へのアクセスができない」、研究・開発職⇒「社内でのみ使用可能な専門機械や情報機器の使用ができない」
  - 在宅勤務実施者の方が、メンタルヘルスが良好
  - その要因としては、「集中力の高まり」や「疲労や体調の改善」、「通勤や準備時間の削減」
- 結論
  - 在宅勤務自体が生産性を低下させるのではなく、これらの環境を整えていくことで生産性は回復する。
  - 集中力の高まりと疲労の軽減による心身の健康改善が多くの社員で観察されており、在宅勤務の推進が健康増進につながる可能性
  - 在宅勤務による生産性低下は企業が未整備のインフラに投資すること等により回復しうるだけでなく、従業員のメンタルヘルスやウェルビーイングの向上を通じて生産性も向上しうる。
- 出所: 標記論文のノンテクニカルサマリー「在宅勤務が労働者の生産性とメンタルヘルスに与える影響」から引用

## コロナ下のテレワークの7つの課題—その真偽の検証

- ①物理的・技術的・制度的インフラの未整備
- ②従業員のテレワーク環境への適応コスト
- ③コミュニケーションの量的・質的不足(?)
- ④信頼感・一体感の不足(不安感、不信感、孤独感の発生)(?)
- ⑤雇用管理制度の不適合(テレワークにはジョブ型が不可欠)?
- ⑥インフォーマルな親近感形成とソーシャリゼーションの難しさ
- ⑦日本的雇用システムに潜む「大部屋主義」、「対面主義」のバイアス

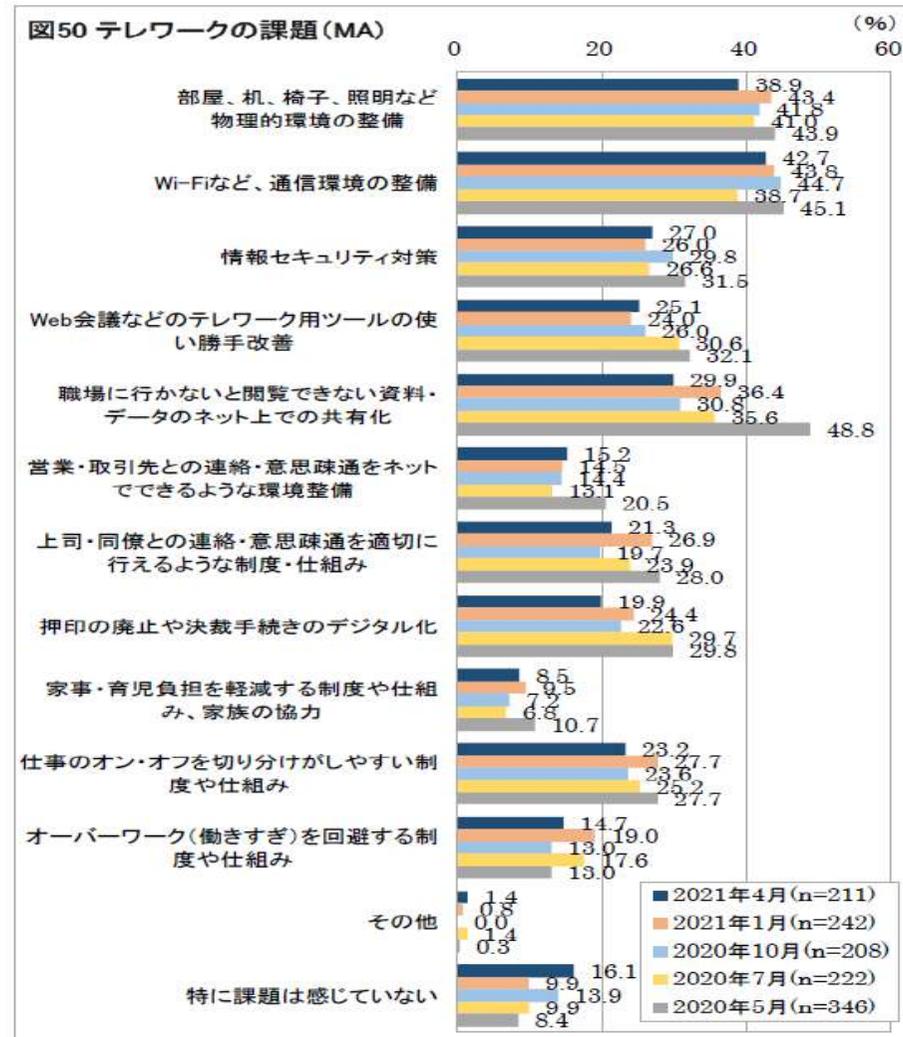
# ①物理的・技術的・制度的インフラの遅れ

- テレワークがうまくいかないとすればそのかなり部分が物理的・技術的・制度的インフラの不足・遅れに起因
- 「新たなテクノロジーの徹底活用でデスクトップ上で仮想的な職場の再現・複製は可能」(「テレワークの基本命題」)のインプリケーションはテレワークの前提となるインフラの重要性
- 企業側のインフラ:
  - デジタル化・ペーパーレスの徹底←テレワークの大前提
  - ウェブ会議などのツールの整備
  - 職場と同様の企業の情報へのアクセス(情報の集約化・一元管理(クラウド)、セキュリティ対策、専用端末・タブレットの配布、シンクライアント)
  - 対象者・利用期間を制限しないテレワーク制度の仕組み導入
- 従業員側のインフラ
  - 通信環境の整備
  - 住環境の整備
- ビフォー・コロナの段階でのテレワークのインフラ整備、普及状況により、コロナ下で企業間で大きな格差
- しかし、「カネ」と「時間」をかければ基本的に解決できる課題

# テレワークの課題

「第1～5回働く人の意識に関する調査」日本生産性本部

- 住・通信環境、デジタル化(資料・情報のネット上共有)、情報セキュリティ等が上位
- 一方、それぞれの課題の割合は時間の経過とともに減少傾向

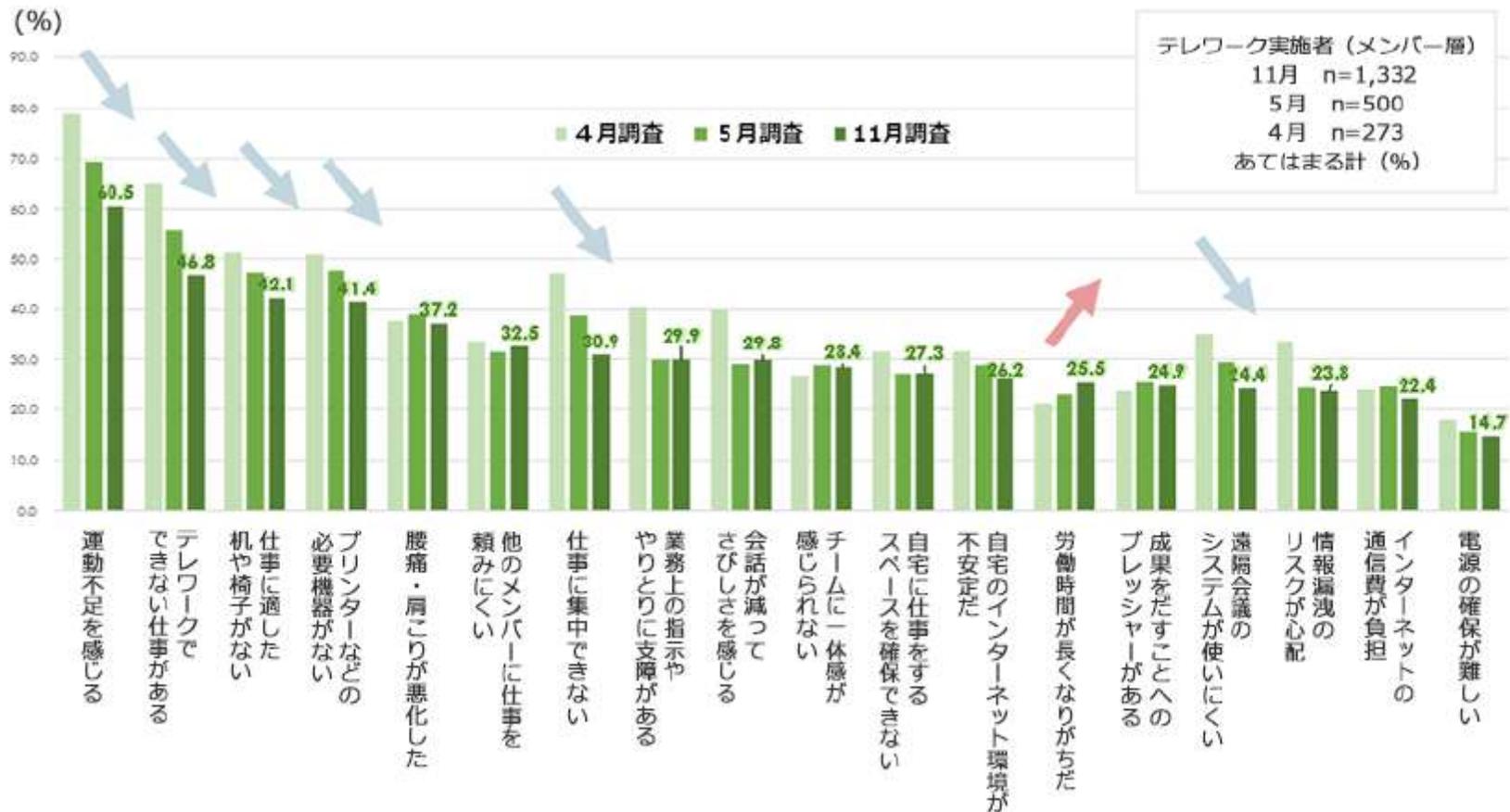


# テレワークの課題

「第2～4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」パーソル総合研究所

- 同様に従業員側のインフラが上位
- 概ね、個々の課題の割合は時間の経過とともに低下傾向(労働時間は除く)

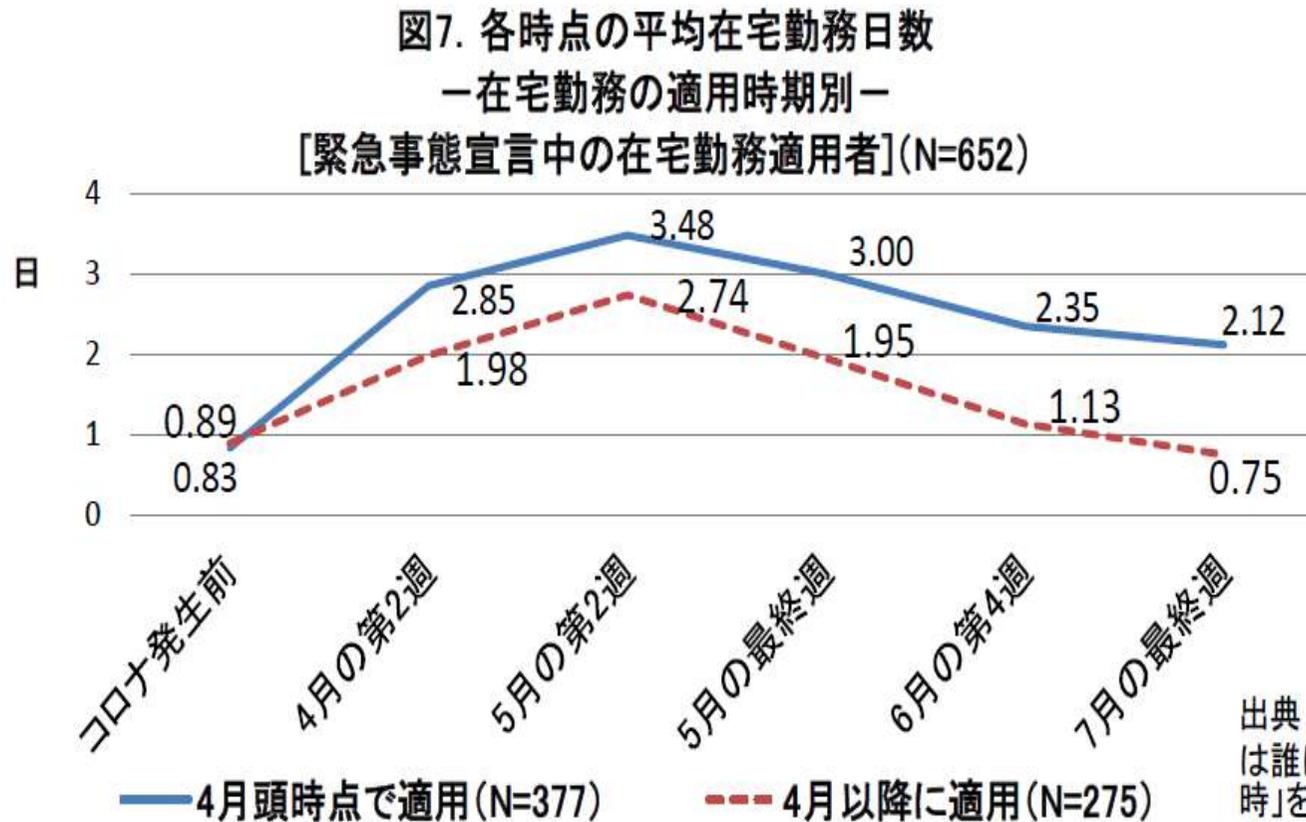
図表8. テレワークの課題



## ②従業員のテレワーク環境への適応コスト

- 物理的・技術的・制度的インフラが十分整ったとしても、テレワークの環境に従業員が慣れ、適応するには一定の時間(少なくとも1か月)は必要
- ビフォー・コロナでテレワークのインフラ整備が進んでいなかった企業
  - ⇒緊急事態宣言(1回目)で強制的にテレワークを導入
  - ⇒「インフラ不足」と「適応コスト」の二重苦を背負う
  - ⇒「テレワークは機能しない」と結論しがち
- 緊急事態宣言が解除されれば、元に戻りやすい

# 緊急事態宣言前に在宅勤務が適用された人は 在宅勤務の定着が高い



出典:高見具広(2020)「在宅勤務は誰に定着しているのか—「緊急時」を経た変化を読む—」JILPTリサーチアイ第46回(9月16日).

# テレワークの効率、満足度、希望の推移

## 「第1～5回働く人の意識に関する調査」日本生産性本部

- ・ 効率、満足度、希望も時間の経過とともに上昇傾向

図48 自宅での勤務で効率が上がったか

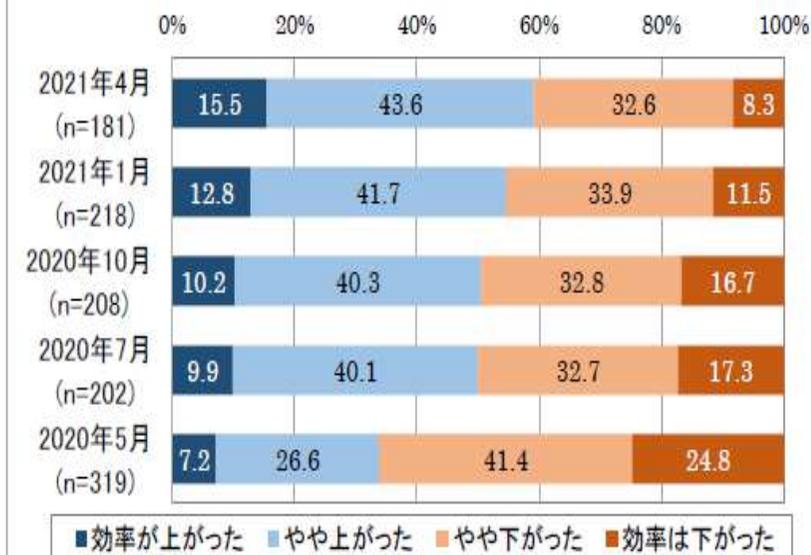


図49 自宅での勤務に満足しているか

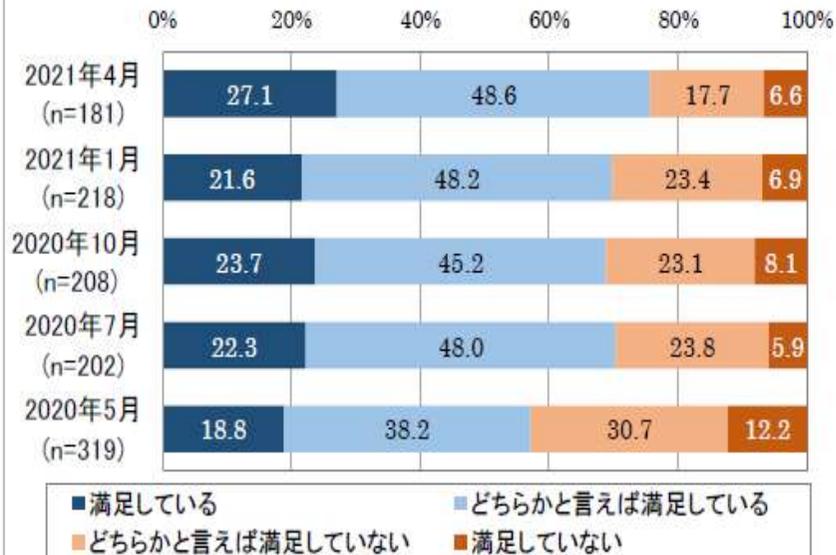
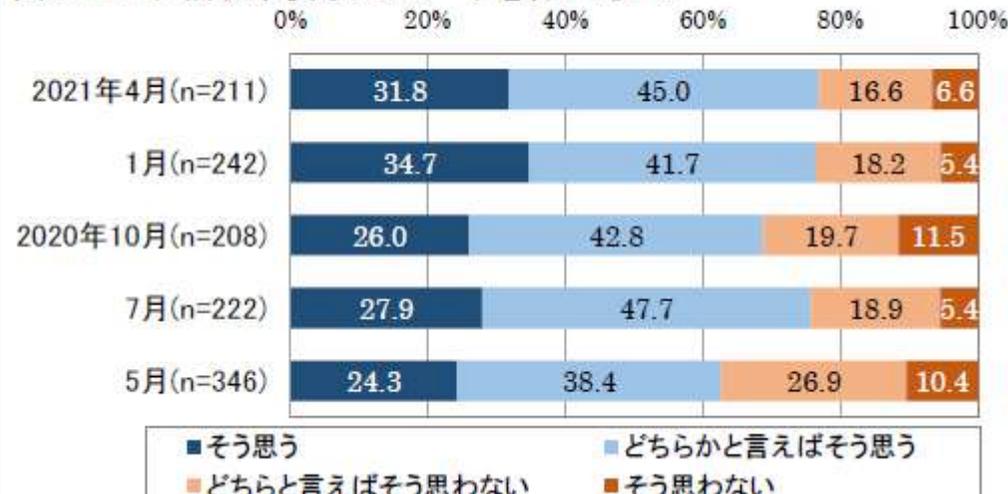


図53 コロナ禍収束後もテレワークを行いたい



### ③コミュニケーションの量的・質的不足

- テレワークの基本命題「新たなテクノロジーの徹底活用でデスクトップ上で仮想的な職場再現・複製は可能」に従えば、コミュニケーションの量的・質的不足はテクノロジーの活用不足が原因⇒乗り越えられる課題の**はず**
- コミュニケーションがとりづらい……
  - ビデオ(ウェブ)会議などのツールが使いこなせていないのでは？
  - 言葉にできないもの(表情、雰囲気、空気など)＝「暗黙知」は対面でしか得られないという「常識」、「先入観」は崩壊
  - ビデオ会議は成文化しにくい暗黙知や表情、ボディーランゲージなどをかなりの部分伝えることは可能
  - ビデオ会議の画面はかなり鮮明でむしろ表情などは対面よりもわかりやすい面も
  - 若者のスマートフォン活用⇒複雑な文脈依存型の情報の交換はデジタルな世界でも十分可能(例:絵文字)
- 部下を管理、評価できない……
  - 職場では部下が傍にいただけで安心していたのではないか？
  - デジタル化を活用したホワイトカラーの仕事のインプット、アウトプットが「見える化」ができてない。
  - ビフォー・コロナでもまともな部下の管理・評価ができていなかったことの反映

### ③コミュニケーションの量的・質的不足(続き)

- リモートで、「雑談がなくなった」、「ちょっとした質問がしにくい」、「偶然出会った人との立ち話がなくなった」ことは事実
  - アイディアや解決が生まれる機会が減った？
  - あらかじめ、「計画され、手順、進め方が決まっているコミュニケーション」である会議、打ち合わせなどはリモートで可能
  - 雑談、アイディアの創出など「事前には予定されていないコミュニケーション」の開始にはリモートにハードル
- ↓
- しかし、意識しなくてもできた状況から仕組みなどを作って意識的に行う状況を作ることで解決は可能では
    - ある曜日、時間帯では関係者が誰でも参加できる雑談会をリモートで設定
    - ある曜日、ある時間帯はビデオ会議につなぎっぱなしにして随時、質問や対話を行う(大学教員のオフィスアワーのイメージ=学生が自由に研究室にきて質問など行う)
    - 従業員がテレワークでも現在、どういう状況かを自己申告で伝えるシステムがあれば、雑談やちょっとした質問をリモートで行うことは可能

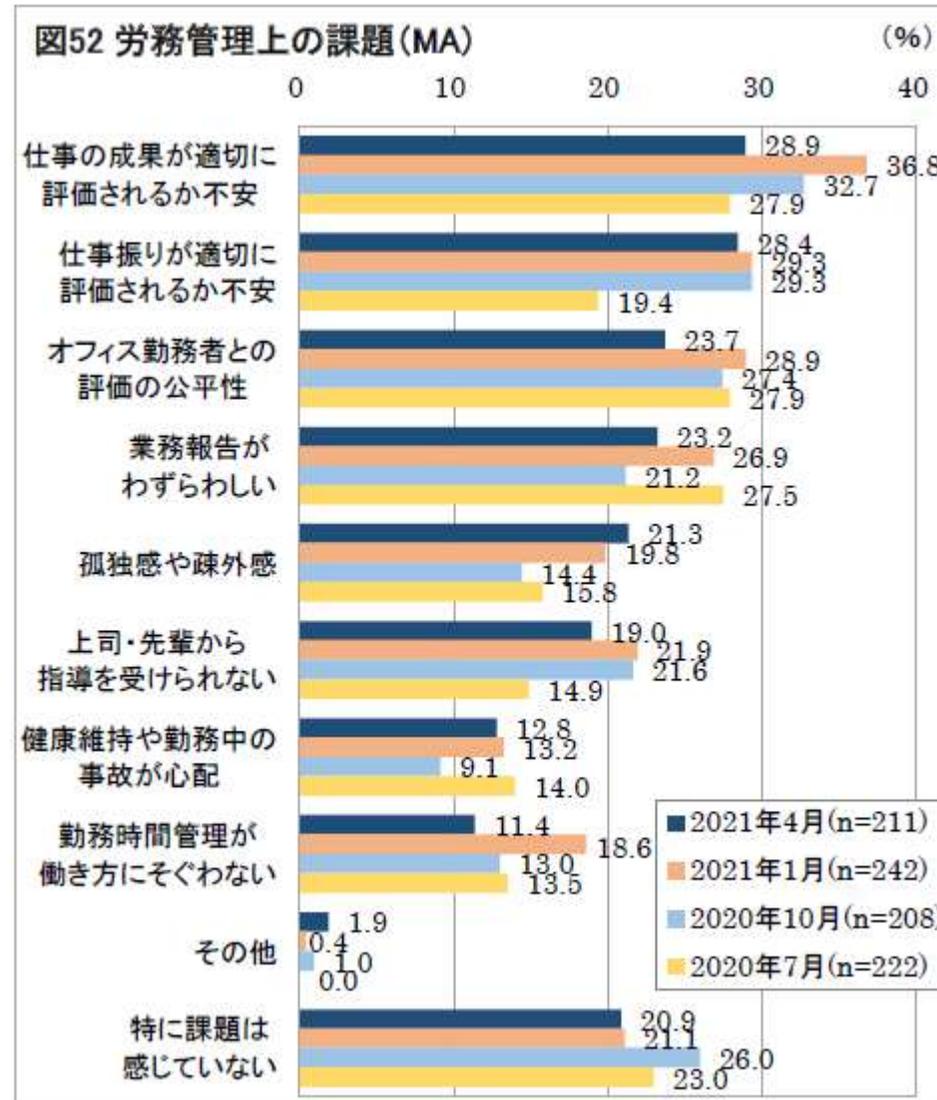
## ④信頼感・一体感の不足 (不安感、不信感、孤独感の発生)

- 職場で仕事を円滑に進めていくために必要な従業員やビジネス・パートナーとの信頼感、組織としての一体感形成は、コミュニケーションの量的・質的な充実に依存
- テレワークでコミュニケーションの量的・質的充実が可能であれば、仕事を進める上で必要な信頼感、一体感の形成も可能はず
- むしろ、こうした課題をテレワークになってから感じるのは、職場で同じ時間、場所を共有しているというだけで、信頼感、一体感があると思いついでいたのでは？
- デジタル化、ICTの徹底活用しながら時代にふさわしい職場内でのコミュニケーションをとることができていなかった証拠ではないか？
- 従業員自ら「見える化」に努めることが信頼感形成で重要
- マネジメントの役割
  - 「離れている時こそ、つながろう！」という合言葉の実践
  - バラバラに離れているにも関わらず 共通の危機に直面しているからこそ得られる一体感もあるのでは
  - コーポレート・カルチャー＝社会へどのように貢献するかという共通の想いが多様な従業員を束ねる力に

# 労務管理上の課題

「第2～5回働く人の意識に関する調査」日本生産性本部

- 評価に関わる不安の割合が高いが、各種不安・課題の割合は足元で低下

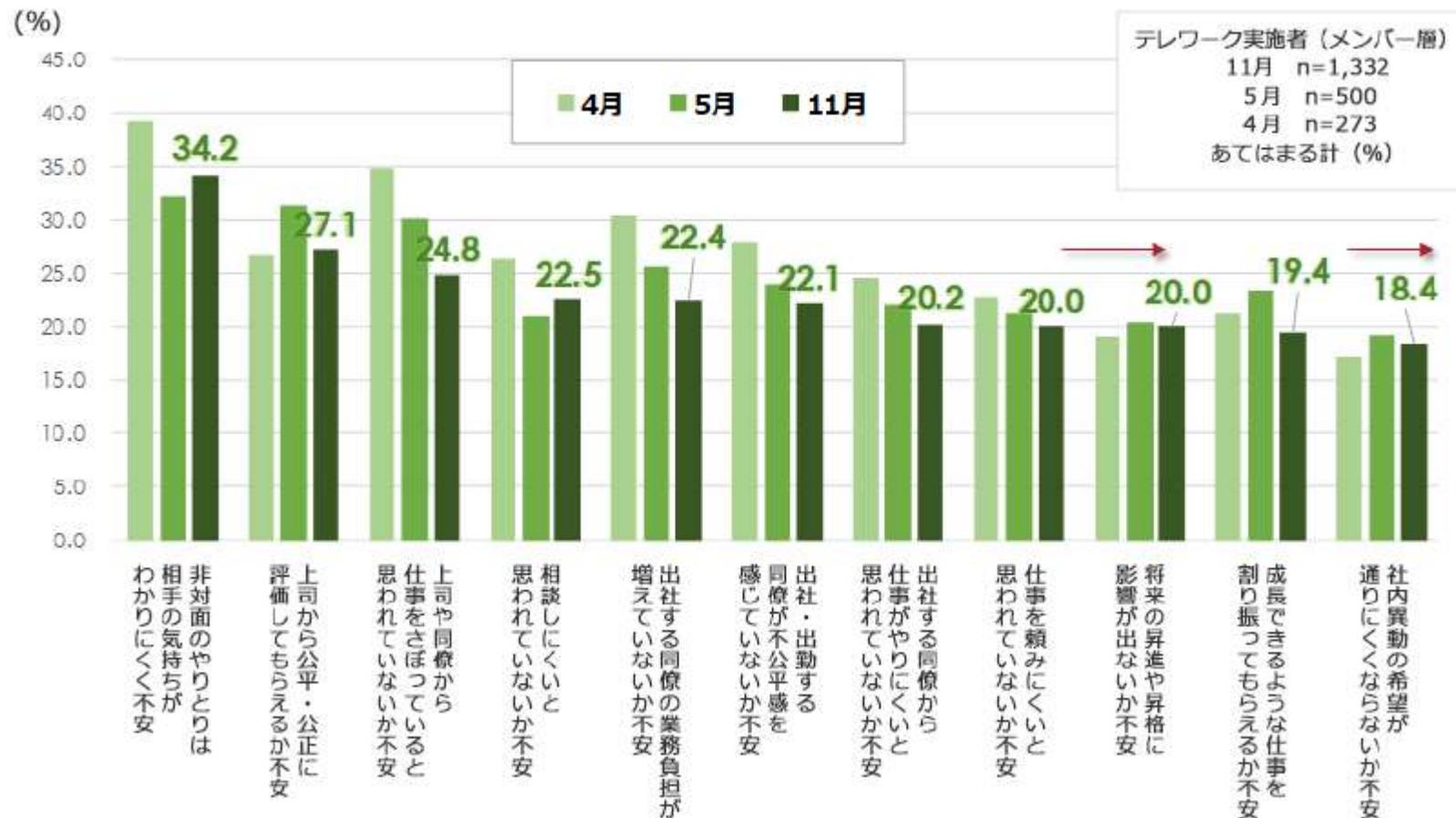


# テレワークの不安

「第2～4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」パーソル総合研究所

- 各種不安も低下傾向

図表6. テレワークの不安



## ⑤雇用管理制度の不適合

- 雇用管理制度がテレワークと適合せず、制度・仕組みなど変えなければならないという議論をどう考えるか。
- 最近、テレワークを推進するためにはジョブ型にしなければならないとか、成果主義にしなければならない(評価方式を変えなければいけない)という議論をよく聞くがそうなのか？
- 答:正しくない。
- 理由:
  - テレワークの基本命題「新たなテクノロジーの徹底活用でデスクトップ上で仮想的な職場再現・複製は可能」によれば明らか。
  - 仮想的な職場が再現・複製可能であれば雇用管理制度は問題にならないはず。
  - あくまでも、テレワークの課題・問題はテクノロジーの活用などインフラの問題としてまずは捉えるべき。
  - 雇用管理制度はそのまま、つまり、「日本型テレワーク」は十分可能

## ⑤雇用管理制度の不適合(続き)

- それでは、なぜテレワークにはジョブ型雇用(職務・勤務地・労働時間いずれかが限定された正社員)が必要という議論が出てくるのか？
- 理由1: ITC革命以前のテレワークのイメージに固執(時代錯誤)
  - 職務限定のジョブ型は成果が図りやすく、コーディネーションが少ないという昔のテレワーク可能な仕事に近いというイメージ
  - ジョブ型雇用がテレワークと親和的である面は否定しないが既にテクノロジーが制約を解決しており、ジョブ型雇用は必須ではない。
- 理由2: テレワークがうまくいかなくて悩む企業への売り込み文句としての誤った「ジョブ型礼賛」(「ひいきの引き倒し」)
  - 「ジョブ型売り込み屋」はジョブ型を日本的雇用システムの「反対語」として使用しており、大きな混乱
  - ジョブ型＝成果主義ではない！
  - ジョブ型を成果主義の「隠れ蓑」にしたい下心
- ジョブ型雇用の推進はビフォー・コロナ、ウィズ・コロナでも重要性は変わっておらず、テレワークとは切り離して考えるべき
  - テレワークとの相乗効果で、自立・自律性の高い、イノベーティブな人材養成への貢献も期待

## ⑥ インフォーマルな親近感とソーシャライゼーションの形成困難

- 非対面ではどうしても難しいものは何か？
- 「ソーシャライゼーション」の難しさ
  - 新たな組織のメンバーとなり、そこでの価値観や流儀を学びながら仲間になっていくプロセス
  - 組織・グループのメンバーとして認められるためには、お互いを良く知り、広く共通した背景を持つためのソーシャライゼーションが必要
  - 「新人」(社会人1年生、大学1年生)がまったく新しい環境、組織(企業、大学)になじみ、適応していく(socialization)はリモートでは難しい
  - 「新人」に対しては異なる配慮が必要⇒新人や2～3年目の若手は、職場勤務など対面環境を増やす工夫が必要
- 「親密感」、「親近感」の形成の難しさ
  - フォーマルな関係に重要な信頼感などはリモートでも形成可能
  - 一方、フォーマルな関係(例:上司・部下、教員・学生)を超えた、インフォーマル、プライベートな側面での親近感、親密感を形成するのは難しい。
  - 対面のイベントやアクティビティが重要
  - 選挙の時の立候補者が求める握手も親近感形成には重要な役割
  - 従業員同士の親近感や一体感を醸成するようなオフィス、アクティビティを工夫すべき

## ⑦ 日本的雇用システムに潜む「大部屋主義」、「対面主義」のバイアス

- 日本の雇用システムにおいては、情報の共有・伝達を「人力」で効率よく行う情報システム、コーディネーションシステムを構築
- 部門間のコーディネーションが重要な「すり合わせ型製造業」(自動車、電機機械等)の優位性などに貢献したが、一方、長時間労働の要因に
- メンバーシップ型雇用・新卒一括採用の下、「同じ釜の飯を食う」(同じ時間、同じ場所を長期に渡り共有)ことで「共有化された予想」を形成しやすく、「あうんの呼吸」、「空気を読む」ことを重視(暗黙知の活用)
  - 効率的な情報システム、コーディネーションに貢献
  - 従業員の行動ベクトルを揃え、組織の一体感形成に貢献
- 同じ場所で時間を共有する「大部屋主義」、「対面主義」、「暗黙知」の利点があまりに強調され過ぎたのでは
- 特に、50代以上の管理職にこのバイアス(絶対視)は強い(その裏側としてのリモート、テレワークへの不信感)。

# リモート・非対面の限界に挑戦する

- 中高年・管理職（民のみならず官・政も例外ではない）を中心に「大部屋主義」、「対面主義」のバイアスは予想以上に大きい。
- それが、現在利用可能なテクノロジーの徹底活用と仮想的職場をリアルな職場に近づけようとする創意工夫を阻害
- 「リモート・非対面でも必ずできる」という信念、姿勢を貫きことがイノベーションにつながる。
  - 最も困難と指摘したこともできないわけではない。
  - ソーシャリゼーション⇒社長のカバン持ちをリモートで
  - 親密感・親近感⇒仮想空間でアバターでアクティビティ
  - やればできる！⇒あきらめたり、ダメと思えばそこで終わり

ご清聴ありがとうございました。