

コロナ後も在宅勤務は根付くか 生産性の維持向上カギに

Global Economics Trends

編集委員 太田康夫

太田 康夫

＋フォローする

2021年9月12日 2:00 [有料会員限定]

🔖 保存

👤 人

✉️ 電子メール

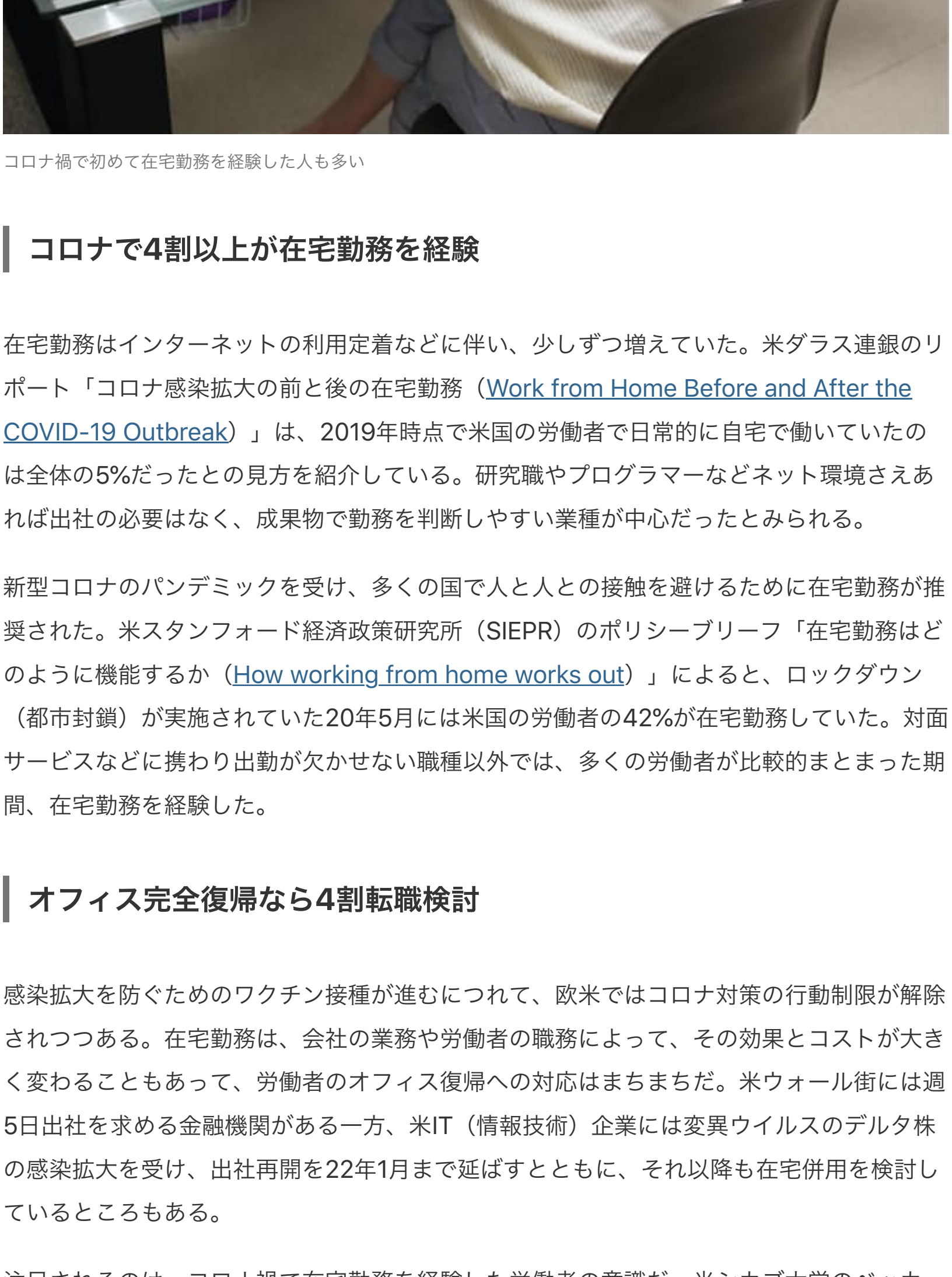
📄 印刷

🐦 ツイット

📘 Facebook

🔗 共有

欧米で新型コロナウイルスのパンデミック（世界的流行）後の勤務形態として、オフィスなどへの出勤と在宅勤務を組み合わせるハイブリッド勤務が模索されている。雇用主に従業員がオフィスへの完全復帰を求める動きもあるが、従業員には完全復帰への抵抗が根強い。従業員の幸福度の向上や子育て、有能な人材確保、生産性向上などの観点から、3日出勤、2日在宅勤務、2日休みの「3-2-2」方式などが浮上している。



コロナ禍で初めて在宅勤務を経験した人も多い

コロナで4割以上が在宅勤務を経験

在宅勤務はインターネットの利用定着などに伴い、少しずつ増えていた。米ダラス連銀のリポート「コロナ感染拡大の前と後の在宅勤務（[Work from Home Before and After the COVID-19 Outbreak](#)）」は、2019年時点で米国の労働者で日常的に自宅に働いていたのは全体の5%だったとの見方を紹介している。研究職やプログラマーなどネット環境さえあれば出社の必要はなく、成果物で勤務を判断しやすい業種が中心だったとみられる。

新型コロナのパンデミックを受け、多くの国で人と人との接触を避けるために在宅勤務が推奨された。米スタンフォード経済政策研究所（SIEPR）のポリシーブリーフ「在宅勤務はどのように機能するか（[How working from home works out](#)）」によると、ロックダウン（都市封鎖）が実施されていた20年5月には米国の労働者の42%が在宅勤務していた。対面サービスなどに携わり出勤が欠かせない職種以外では、多くの労働者が比較的稳定にまとまった期間、在宅勤務を経験した。

オフィス完全復帰なら4割転職検討

感染拡大を防ぐためのワクチン接種が進むにつれて、欧米ではコロナ対策の行動制限が解除されつつある。在宅勤務は、会社の業務や労働者の勤務によって、その効果とコストが大きく変わることもあって、労働者のオフィス復帰への対応はまちまちだ。米ウォール街には週5日出社を求める金融機関がある一方、米IT（情報技術）企業には変異ウイルスのデルタ株の感染拡大を受け、出社再開を22年1月まで延ばすとともに、それ以降も在宅併用を検討しているところもある。

注目されるのは、コロナ禍で在宅勤務を経験した労働者の意識だ。米シカゴ大学のベッカー・フリードマン経済学研究所（BFI）のワーキングペーパー「自宅で仕事をさせてください。さもないと別の仕事を見つかる（[Let Me Work From Home, or I Will Find Another Job](#)）」では、筆者のボセ・マリア・パレロ氏が21年6月に実施した調査の結果を紹介している。少なくとも週に1日自宅で働いている米国人が調査から2カ月後の8月にオフィスへの完全復帰を求める場合の対応を聞いたところ「58%が雇主の指示に従うと答えたものの、36%は指示には従うが自宅でできる仕事を探し始め、6%は諦めると回答した」と明らかにしている。

多くの労働者にとって、在宅勤務は通勤時間を節約できるほか、子供を持つ場合は仕事と育児を両立しやすいといった利点があることを実際に経験し、感じ取った結果とみられる。

常に「オン」だと心身に悪影響も

ただ、人との触れ合いが減る在宅勤務で、孤独感や疎外感を抱く労働者もあり、心理的影響も無視できない。英国心理学会はリポート「在宅勤務：コロナ禍とその後の健康で持続可能な労働（[WORKING FROM HOME: Healthy sustainable working during the Covid-19 pandemic and beyond](#)）」をまとめた。その中で「ロックダウンが解除されても、在宅勤務は新しい日常になることが予想される。新しい技術で在宅でも働けるようになるが、労働者が長く、強く働けるようになると、結果的に労働強化が起き得る」との見方を示している。そのうえで「常にオン（仕事中）の心理状態だと、倦怠（けんたい）感、頭痛、視界不良などが起きかねない。労働者は仕事と個人生活の適切な境界を確保し、安全で効率的に在宅勤務するための能力を身につける必要がある。一方で雇用者は従業員の多様性を理解し、異なる状況に柔軟に対応することで、物理的、心理的リスクを認識しながら、在宅勤務を支援する必要がある」と指摘している。



コロナ禍の収束後、在宅勤務は新しい日常になるのだろうか（シドニー、7月5日撮影）＝ロイター

コミュニケーションと調整、生産性の重荷

一方で、雇用者側に根強いのが生産性低下への懸念だ。ドイツのIZA労働経済研究所は21年4月、ディスカッション・ペーパー「在宅勤務と生産性：ITプロフェッショナルに関する人事および分析データからの証拠（[Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals](#)）」を公表した。その中で筆者のマイケル・ギブス氏らは、アジアの大手ITサービス企業の1万人を超える専門労働者のデータを使って調べた結果として「パンデミック中の在宅勤務で、労働時間は増加したが、生産性は最大20%程度低下した。家庭に子供がいる従業員は、子供がいない従業員よりも労働時間が長くなり、生産性が大幅に低下した。その原因は、コミュニケーションと調整のコストの増加だ」と指摘している。

ただ、在宅勤務がすべて生産性低下につながるわけではない。米ゴールドマン・サックスはリポート「パンデミック後の経済における生産性（[Productivity in the Post-Pandemic Economy](#)）」の中で、在宅勤務について「消費者行動の変化（特にオンライン）、リモート・コンピューティングによるコスト削減、柔軟な労働力配置による効率向上の組み合わせにより、生産性のレベルが向上すると予想される」と指摘している。経営者に新しいネットなどの技術を使う意思と能力があれば、生産性向上に向けて、在宅勤務は有力な武器になり得る。

「3-2-2」方式や「週1～3回」最速論も

さまざまな課題がある中で、出社と在宅勤務の最適な組み合わせが課題になっている。

スイス・チューリヒ大学のローレン・ハウ氏は20年夏、「リモートで作業しているときに（実際に）時間を節約する方法（[How to \(Actually\) Save Time When You're Working Remotely](#)）」の中で、コロナ禍の在宅勤務で時間をどう使うかの実験をしている。「コロナ後も最適な働き方の新しい管理計画を立てるのはいい考えだ。我々の研究チームは「3-2-2」がいいバランスを与えてくれると提案している。リモートワークへのシフトは世界で何十億時間もの節約になるが、それをうまく使うかどうかは我々にかっている。我々が望むものをより多く手に入れるために、今が勤務形態を変える選択の時代」と指摘している。

欧州のシンクタンク、ブリュゲルの21年7月のブログ記事「ハイブリッド作業組織の設計（[Designing a hybrid work organisation](#)）」で、筆者のローラ・ヌルスキー氏は「オフィススワーカーの半数以上が平日週3日以上リモートで仕事を続けるのならば、雇主の熱意はやや低いものの、先進国の労働力の20～25%にとっては実現可能と思われる。多くの企業は、オンライン作業とリモート作業のハイブリッドの組み合わせを採用する可能性が高く、在宅勤務は週に1～3日が最適と推定されている」と指摘している。

働き方とその管理などに多くの課題

とはいえ、出勤と在宅を組み合わせたハイブリッド勤務への課題は少なくない。



在宅勤務の拡大でオフィスの見直しも課題となる

ブリュゲルが21年6月に発表したりポート「物理と仮想のブレンド：将来の仕事のハイブリッドモデル（[Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work](#)）」で、筆者のモニカ・ジュゴルトック氏は「パンデミックは多くの労働者が遠隔地で働き、幸福と生産性にささ利益をもたらすことを示した。欧州連合（EU）はハイブリッド作業を促すためのフレームワーク（枠組み）を開発する必要がある」と考えている。そのうえで、利用が減ることになるオフィスの見直し、安全なリモート勤務手段の提供、オンライン会議の質の確保、オンライン会議疲れなどへの対応、管理のあり方の「インプット（投入要素）」とプロセス重視」から「アウトプット（成果）重視」への移行など、多くの課題を挙げている。

また、在宅勤務はコロナ対策で急速に広がったものの、それに伴う労働者保護のあり方などは十分に詰められていない。コロナ後も在宅勤務が続けられるのならば、関連制度も見直す必要が出てくる。ドイツ銀行が21年1月に公表したリポート「在宅勤務が定着してきた（[Work from home has come to stay](#)）」は、新型コロナのパンデミックを受けて長期的に労働条件が変わるとしたうえで「個々の会社において在宅勤務の詳細を詰めることができる、雇用主と従業員の対話の法的な枠組み作りが必要だ」と指摘している。

日本は東京など大都市部での電車の混雑など通勤事情が悪く、労働者にとっての在宅勤務の利点は小さくない。しかし、職場での管理を前提とした管理システムが根付いているほか、リモート環境になじめない中間管理職も多く、コロナ禍が収束すればオフィスへの完全復帰を求める企業は少なくないとみられる。また労働者側にも、コロナ禍にもかかわらず、社内の目を気にして、在宅勤務ができるのにわざわざ出社しようとする人が少なくない。欧米で在宅勤務を利用して生産性向上を目指す企業が増えているだけに、日本でもコロナ後の平時体制に向けて、在宅勤務の継続の可否を含めた勤務のあり方が問われる。

クリックすると「Global Economics Trends」へ



【記事中の参照URL】

■Work from Home Before and After the COVID-19 Outbreak (https://www.dallasfed.org/research/papers/2020/wp2017)

■How working from home works out (https://siepr.stanford.edu/research/publications/how-working-home-works-out)

■Let Me Work From Home, or I Will Find Another Job (https://bfi.uchicago.edu/working-paper/let-me-work-from-home-or-i-will-find-another-job/)

■WORKING FROM HOME: Healthy sustainable working during the Covid-19 pandemic and beyond (http://www.bps.org.uk/sites/www.bps.org.uk/files/Policy/Policy - Files/Working from home.pdf)

■Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals (https://www.iza.org/publications/dp/14336/work-from-home-productivity-evidence-from-personnel-analytics-data-on-it-professionals)

■Productivity in the Post-Pandemic Economy (https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2021/04/26/cfda70bf-88c0-4ad3-83e2-2cc4215c1add.html)

■How to (Actually) Save Time When You're Working Remotely (https://hbr.org/2020/08/how-to-actually-save-time-when-youre-working-remotely)

■Designing a hybrid work organisation (https://www.bruegel.org/2021/07/designing-a-hybrid-work-organisation/)

■Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work (https://www.bruegel.org/2021/06/hybrid-work/)

■Work from home has come to stay (https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/PROD00000000000515973/Work_from_home_has_come_to_stay.pdf)

🔖 保存

👤 人

✉️ 電子メール

📄 印刷

🐦 ツイット

📘 Facebook

🔗 共有

関連リンク

- ・難民は「重荷」か「投資」か 欧州で論争
- ・迫るFRB議長人事 米大統領の「レガシー」賭けた決断
- ・市場原理は万能か ワシントン・コンセンサス論争が再燃
- ・人民元はドルの脅威か 通貨覇権の新たな力学
- ・人口減少が迫る中国 日本の失敗回避できるか

太田 康夫

＋フォローする

- ・コロナ後も在宅勤務は根付くか 生産性の維持向上カギに (2:00)
- ・人口減少が迫る中国 日本の失敗回避できるか (8月8日)

関連トピック

トピックをフォローすると、新着情報のチェックやまとめ読みがしやすくなります。

＋ Global Economics Trends

＋ 編集委員

＋ 新型コロナ

関連記事

- 難民は「重荷」か「投資」か 欧州で論争

5日
- 迫るFRB議長人事 米大統領の「レガシー」賭けた決断

8月29日
- 市場原理は万能か ワシントン・コンセンサス論争が再燃

8月22日
- 人民元はドルの脅威か 通貨覇権の新たな力学

8月15日
- 人口減少が迫る中国 日本の失敗回避できるか

8月8日

関連キーワード

パンデミック

在宅勤務

ローレン・ハウ

アウトブレイク

ハイブリッド

インターネット

ボセ・マリア・パレロ

モニカ・ジュゴルトック

マイケル・ギブス

ベッカー・フリードマン

A!推薦

- 📌 トピック：自民党総裁選2021

岸田氏「人権問題担当の首相補佐官を」中国念

17:15
- 📌 トピック：自民党総裁選2021

岸田氏「国民に向き合い権威還臨む」本誌世論調査に

16:00
- 📌 トピック：自民党総裁選2021

河野氏、再生エネ政策を転換 よくわかる自民党総裁選

15:36
- 📌 この時間の人気記事

ワクチン2回接種「国内人口の5割超す」西村氏

10:35