



ポストコロナの働き方：テレワークに関する考察

調査研究部 研究員

山名 一史

○関心が高まるテレワーク

今回の新型コロナウイルス感染症がどのような形で終息するか、現時点ではっきりしたことは分からない。しかし、ウイルスを根絶できるかどうかに関わらず、その後の景気回復過程では様々な産業でICT（情報通信技術）化や自動化が加速することになるだろう。これらは少子高齢化による労働力人口減少対策としてコロナ以前からのトレンドでもあった。

ICTを利用することで、柔軟な働き方を可能にするテレワークの普及はその顕著な事例だろう。厚生労働省がLINEの登録者に対して実施した「新型コロナ対策のための全国調査」によると、第1回調査（3月31日～4月1日）で13.99%（全国平均、東京は30.71%）だった実施率は第3回（4月12～13日）で26.83%（全国平均、東京は51.88%）まで上昇するなど、政府目標である7割には届かないまでも、着実に割合が増加しつつある。

70年代にtelecommutingという用語が創出されて以降（Niles1975）、テレワークはオフィス賃料の節約、通勤コストの低下やワークライフバランスの実現、さらに大気汚染物質の排出抑制といった利点から、先進国、とくに米国で積極的な普及が推進されてきた（例えばBailey and Kurland（2002））。地震などの災害と同じく、パンデミックが今後も一定の確率で発生することを考慮すると、感染症予防対策という付加価値が生まれたことによって、テレワークの重要性はより一層高まったといえよう。パンデミックによる労働供給の低下圧力を一定程度緩和することができる点も重要かもしれない。

○テレワークは生産性を高めるか

もっとも、様々な利点があるからといって、テレワークを導入することで生産性や収益性が低下するのであれば、導入を検討する企業や社会はトレードオフに直面することになる。この点について、80年代から様々な研究が行われてきたが、その多くは統計的な問題を抱えていたため、分析結果は信頼性に欠けるものであった。

分析結果が信頼できる数少ない研究として、RCT（ランダム化比較試験）を行い、テレワークを行った従業員の業績が13%増加することを示したBloom et al.（2015）の研究が挙げられる。この内、9%は休憩時間や病欠の減少といった労働時間の増加に起因するものであった。また、Dutcher（2012）は、テレワークが定型業務の生産性を下げる一方、非定型業務の生産性を高めるという実験結果を示している。矛盾する研究もあるので、現時点で確定的なことは言えないが、テレワークの利点を生かせるような環境作り（ICTを用いた緊密なコミュニケーションなど）と適切な業務内容の選択次第では、生産性や収益性を高められる可能性がありそうだ。

○テレワークを生かす環境・評価する環境

逆に言えば、十分な環境づくりを怠ったテレワークは生産性を下げる可能性があるということである。Bloom et al.（2015）の筆頭著者であるNicholas Bloomは、コロナ下のテレワークが生産性を著しく下げるとStanford Newsで語っている。その理由として、自宅に子供がいること、業務に集中できる部屋があるとは限らない



こと、自発的な選択に基づかずにテレワークを行っていることなど4つの要因を挙げている。

コロナ下のテレワーク導入を実験と考え、事後的にその有効性を評価したいと考えている企業も少なくないだろう。しかし、テレワークに限った話ではないが、導入効果を検証するためには、業務内容が適切だったか、テレワークを十全に機能させるための環境づくりが適切に行われていたのか、さらにテレワークを行わなかった集団と比較して生産性が高かったかどうか、という実験的な環境のもとで比較検証を行う必要がある。テレワークを生かす環境づくりやその効果を検証するための環境をつくることなしに、拙速な評価を下すことがないように心がけたい。なお、Kelly et al. (2014)によると、テレワークによって私生活と仕事の境界線が曖昧になり、労働時間が増加する、といった影響は見られなかったようである。

○テレワークの勤怠管理

4/24日のNHKの報道によると、テレワークの導入とともに勤怠管理を強化する動きも広まりつつあるようだ。これはテレワークに付随する管理不能 (loss of control) という古典的な課題である。たとえば、Tomaskovic-Devey and Risman (1993)は管理不能を恐れる管理職ほど、事務職員より専門労働者のテレワークを好む傾向があると報告している。たしかにDutcher (2012)の結果を援用すると、とくに定型業務の管理職が勤怠管理を強めたい気持ちは理解できる。しかし、テレワークと生産性の関係すらもまだ不明瞭な現時点で、テレワークの勤怠管理強化が生産性に寄与するかは不明である。少なくとも、この強化の動きが既存の人事評価を適用するためという消極的な理由で行われているのであれば、とうてい推奨されるべきだとは思えない。

○最後に

ポストコロナを見据え、安易な前例踏襲を見直し、生産性を最大化するためにはどのような働き方や評価システムが最適かを改めて議論する契機としたい。また、テレワークへの移行に必要なICT化や自動化に対応するため、通信インフラの拡充や高スキル人材の育成に対して積極的に投資を行っていく必要があるだろう。



(参考文献)

- Adam Gorlick, “The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19”. *Stanford News*.
<https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>.
- Bailey, D.E. and Kurland, N.B., 2002, A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 23: 383-400.
- Bloom, Nicholas, Liang, James, Roberts, John and Ying, Zhichun Jenny, 2015, Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165-218.
- E. Glenn Dutcher, 2012, The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84 (1), 355-363.
- Kelly, Erin, Phyllis Moen, J. Michael Oakes, Wen Fan, Cassandra Okechukwu, Kelly Davis, Leslie Hammer, Ellen Ernst Kossek, Rosalind Berkowitz King, Ginger Hanson, Frank Mierzwa, and Lynne Casper, 2014, Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network, *American Sociological Review*, 79, 485–516.
- NHK. “テレワーク 働きぶりの“見える化” 導入広がる 新型コロナ”.
<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200424/k10012404611000.html>.
- Niles JM, 1975, Telecommunications and organizational decentralization, *IEEE Transactions on communications*, Com23, 1142-47.
- Tomaskovic-Devey, Donald & Risman, Barbara J., 1993, Telecommuting innovation and organization: a contingency theory of labor process change, *Social Science Quarterly*, 74, 367-385.