

## 第2章 with/afterコロナの働き方の展望（講演録）

慶應義塾大学大学院商学研究科教授

鶴 光太郎

### 【要旨】

テレワークの推進による多様な働き方の実現によって、従業員の生産性や企業の業績は向上する。しかし、従来は「大部屋主義」「対面主義」の効果が過信され、新たなテクノロジーの導入も進んでいなかったことがテレワークの普及を阻害していた。テレワークの問題点とされていることは、テクノロジーの活用や意識的なコミュニケーションによって大部分が解決可能である。コロナ後は、むしろ職場に集まって仕事をするのに対しての本質的な意味付けが必要となる。また、三密は大都市の機能の根幹だが、テレワークが「対面主義」を変えるのであれば、地方移住でも大都市圏の企業で働くことが可能となる。今後は、生活様式だけではなく、生活の価値観そのものが大きく変わる可能性がある。

### 1. コロナ危機をどう捉えるべきか

「with コロナ」の時代は、ワクチンの開発状況にも依存するが、数年続くと覚悟するべきである。給付金や休業への助成といった対策を継続することは現実的ではない。今回打撃を受けた飲食業や観光業などの「F2F 産業」（フェイス・ツー・フェイス産業）は抜本的に転換・変革する必要がある、政府の支援もそうした方向に舵を切るべきである。コロナ危機以前の状況に戻ることは考えにくく、不可逆的な変化や大いなる制度変化が起こっていると捉えるべきである。

コロナ危機で明らかになったのは、デジタル化・ICT・AI・ビッグデータなど、新たなテクノロジーの徹底活用が遅れていることである。人力や「対面主義」を過信し、依存し続けてきた状況は、クレイトン・クリステンセンが指摘した「イノベーションのジレンマ」の典型例である。各所で指摘されるように、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を抜本的に進める好機であり、その推進力として、コロナ危機を捉えるべきである。また、働き方改革の本質的な目標である、多様で柔軟な働き方の実現も、コロナ危機の中でますます重要になっている。

コロナ危機によって、我々が目指すべきDXや働き方の方向性が変わった訳ではない。むしろ、やるべきことは以前から明らかになっており、今回はそれに向かって背中を強力に押す「ビッグ・プッシュ」が働いたと理解すべきである。

## 2. 「before コロナ」から指摘してきたテレワークの重要性

筆者はコロナ危機以前から、働き方改革と企業業績向上の両立や、そのためのテクノロジーの活用に関する研究を行ってきた。その中で、テレワークの効果や問題点について、以下のような主張を行っている。

### (1) テレワークの目的と対象

従来はテレワークのメリットとして、オフィスや通勤のコストを削減できることや、育児や介護などのライフスタイルに合わせた勤務が可能になることが想定されてきた。しかし、労働政策研究・研修機構の調査によると<sup>1</sup>、従業員が感じたテレワークのメリットとして、育児などの時間の増加を挙げたのは5~8%程度であったのに対し、54%が仕事の生産性・効率性の向上を挙げている。また、米オハイオ大学のグレン・ダッチャー助教の研究でも、創造的な仕事の場合は、テレワークによって生産性が11~20%上昇することが指摘されている。

ゆえにテレワークは、従業員が自由に働く場所を選び、創造性や生産性を高め、企業業績の向上に貢献するための手段であると位置付けるのが適切である。テレワークの対象者についても、育児や介護の必要な者に限定するのではなく、全従業員とするべきである。

### (2) テレワークの問題点とテクノロジーによる克服

従来はテレワークのデメリットとして、上司が部下を監視できないことや、交流や情報共有など職場でのシナジーが発揮されないことが指摘されていた。そのため、テレワークに移行できるのは、成果が測りやすく、他の従業員とのコーディネーションを必要としない仕事に限られると考えられていた。

しかし、同僚への声掛けや議論、協業を行うなど、デスクトップ上で普通の職場を再現することは、数年前の時点で技術的に可能であった。このように、テレワークの限界とされていた問題の中には、新たなテクノロジーを活用すれば解決できるものも多い。

なお、前述の労働政策研究・研修機構の調査によると<sup>2</sup>、テレワークのデメリットとして、38%が仕事とプライベートとの切り分けが難しいこと、21%が長時間労働になりやすいことを挙げている。また、鶴・滝澤（2019）は、管理職ではテレワークの導入によって残業時間が有意に増加していることを指摘している<sup>3</sup>。そのため、テレワークの運用にあたっては、個々の従業員に対してきめ細かなモニタリングを行い、過重労働を防止する必要がある。

<sup>1</sup> 労働政策研究・研修機構（2015）「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査」51頁。

<sup>2</sup> 同前、52頁。

<sup>3</sup> 鶴光太郎・滝澤美帆（2019）「テレワークの更なる普及・促進を目指して」、日経 Smart Work プロジェクト最終報告『働き方改革、進化の道筋～生産性向上に資するテクノロジー、ウェルビーイング』、74~84頁。

### (3) テレワークの導入状況

働き方改革の取り組みにおいては、長時間労働の抑制や非正規雇用者の待遇改善が注目を集めているが、本来の趣旨は多様な働き方を実現することである。そして、新たなテクノロジーを活用して働き方改革を推進していく一丁目一番地となるのがテレワークである。

総務省の「通信利用動向調査」によると<sup>4</sup>、コロナ危機前の2019年には、テレワークを導入している企業は全体の20.2%に留まっており、制度が存在する企業でも実際の利用者は少なかった。一方で、資本金や従業員数が大規模な企業ほど導入率が高く、企業規模による導入状況の差が顕著であった。

また、日経「スマートワーク経営」調査によると<sup>5</sup>、一部上場企業では、在宅勤務やサテライトオフィスなどの制度の導入は2017年以降急速に進行しており、コロナ危機以前から、自律的な働き方による生産性の向上が意識されていたことが示唆される。鶴・滝澤（2019）によれば、新たなテクノロジーの導入に熱心な企業や、創造性の求められる仕事（管理・企画・クリエイティブ職）では、テレワークの利用が多いことが指摘されている。

以上から、テレワークに対する取り組みの度合いは、その企業における働き方改革の取り組みや、従業員のウェルビーイングに対する配慮、ダイバーシティ、新たなテクノロジーへの活用についての先進性を示す、「リトマス試験紙」のような基準になっていたことが指摘できる。

#### <分析を踏まえた5つの提言>

1. 企業、従業員ともテレワークの意義、必要性を正しく理解することが必要である。テレワークでは多様な働き方が選択できることから、従業員の満足度は上昇するし、企業もテレワークの最も重要な目的は生産性の向上と理解するべき。
2. その目的を達成するために、テレワークの対象者は育児・介護の必要な者に限定するのではなく、全従業員にするべき。
3. テレワークの企業側からみた問題点を克服するために、ICTなど新たなテクノロジーの徹底活用がカギとなる。
4. テレワークという環境がより適合する職務・仕事などにおいては、テレワークをより積極的に活用するべき。例えば、職場の外での活動が重要な営業職や、新たなアイデア、創造性、集中力がより必要とされる職務・仕事などがある。
5. 個々の従業員に対し過重労働にならないようきめ細かくモニターしていく必要がある。テレワークの長時間労働への影響については、全体として大きな懸念はないといえるが、テレワークでさらに残業時間が増加する役職・職務・仕事（例、管理職）もあることは否定できない。

<sup>4</sup> 総務省（2019）「令和元年通信利用動向調査 企業編」。

<sup>5</sup> 株式会社日経リサーチ（2017, 2018, 2019）「第1回・第2回・第3回 日経『スマートワーク経営』調査」。

### 3. テレワークの課題と改善策

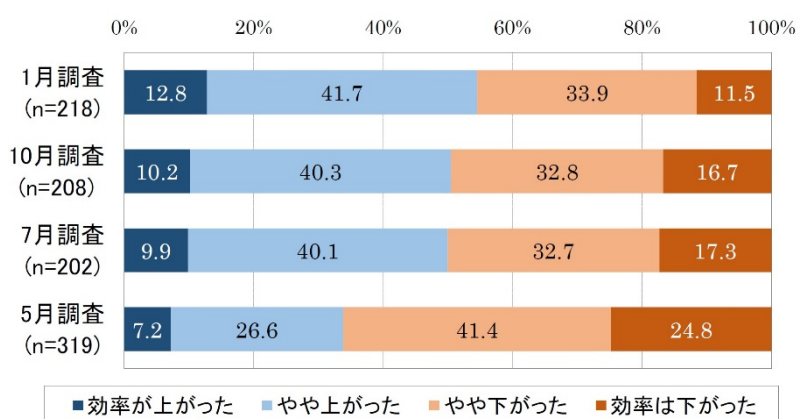
コロナ危機によって、多くの企業がテレワークへの対応を求められた。しかし、テレワークへの移行が円滑に進まない事例も見受けられ、業務上の不都合を感じた従業員も多い。以下では従業員へのアンケート調査の結果を参照しつつ、テレワークの実施に伴う課題と、テクノロジーの活用による解決の可能性について検証する。

#### (1) 情報インフラと自宅での勤務環境

コロナ危機以前にテレワークを導入する準備を進めていなかった企業では、テレワークへの移行にあたって、職場側のインフラや従業員の通信環境が整っていないなどの問題が生じた。また住環境の面でも、リモート会議に適した場所が自宅に用意できないといった課題が生じている。しかしこれは、費用と時間をかければ解決可能な問題である。特に企業は、出勤者の減少によってオフィスや通勤の費用を削減できるので、従業員によるテレワーク環境の整備を補助するべきである。

また、コロナ危機以前には想定されていなかった状況として、休校により小さな子供が在宅しており、仕事に集中できず生産性が低下するという問題も生じた。ただし、この点はテレワークの本来の課題ではないため、テレワークを否定する根拠にはならない。日本生産性本部による調査では、自宅勤務での業務効率について、5月調査では66%がネガティブな回答（「効率が下がった」、「やや下がった」）をしていたのに対し、7月調査では50%に減少しており、2021年1月調査では45%に減少した。テレワークに慣れたことによる効率の上昇が示唆される（図表1）。

図表1 自宅での勤務で効率が上がったか

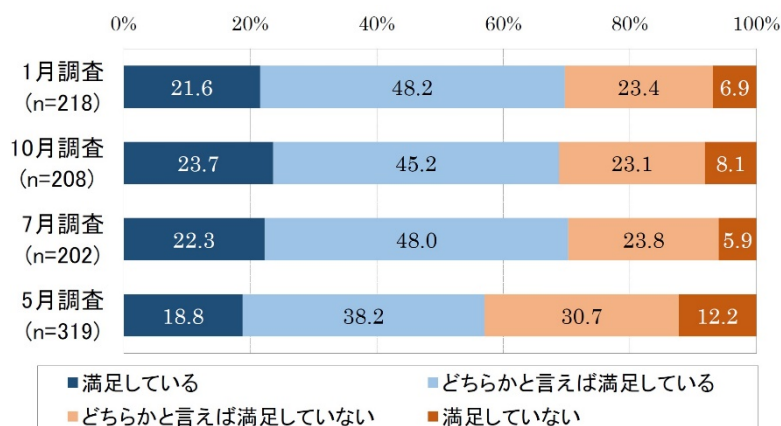


（出所）公益財団法人 日本生産性本部（2021）「第4回働く人の意識に関する調査」15頁より引用。

一方、自宅勤務への満足度については、5月調査の時点で57%がポジティブな回答（「満足している」、「どちらかと言えば満足している」）をしており、7月調査では70%に上昇し

ていることから、早いうちからテレワークに適応していたことがうかがえ、その後はおおよそ横ばいになっている（図表2）。

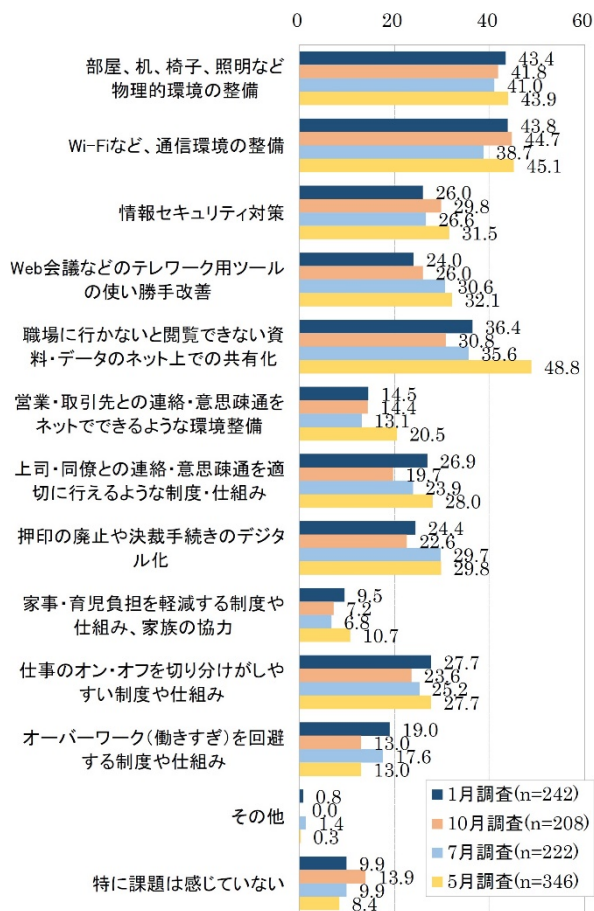
図表2 自宅での勤務に満足しているか



（出所）公益財団法人 日本生産性本部（2021）「第4回働く人の意識に関する調査」15頁より引用。

テレワーク実施上の課題については、住居の物理的環境や通信環境の他に、職場に行かないと資料を閲覧できないという回答が、特に5月調査において顕著である。これは、デジタル化以前に職場の紙文化が根強いことを示唆するが、電子化の対応を適切に進めていけば解決できる問題であり、その後、徐々に改善されてきたことがうかがえる（図表3）。

図表3 テレワークの課題 (MA) %



(出所) 公益財団法人 日本生産性本部 (2021) 「第4回働く人の意識に関する調査」16頁より引用。

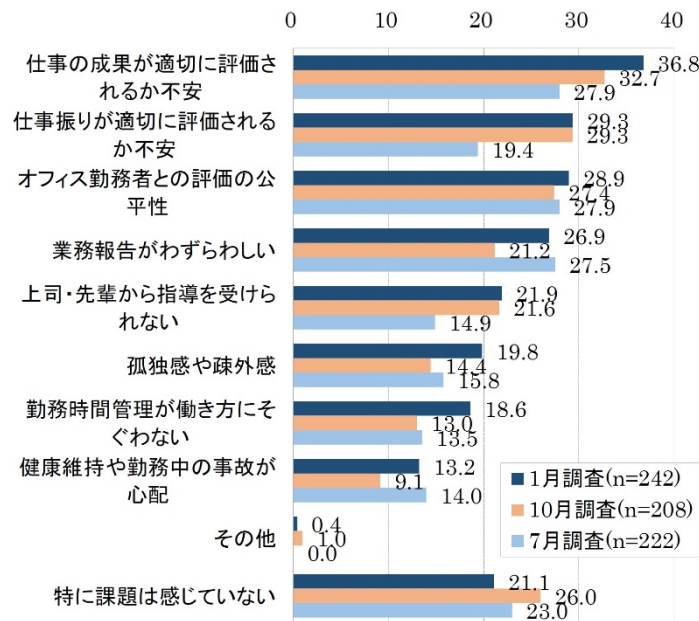
## (2) コミュニケーションと人事評価

テレワークに伴う課題としては、仕事の成果への評価や出勤者との間での評価の公平性など、人事評価に関する不安を抱いているとの回答も目立つ (図表 4)。上司と部下がお互いに疑心暗鬼となる問題が生じているが、テクノロジーを活用し、信頼関係の構築、見える化、透明性の向上に配慮することで解決可能である。

コミュニケーションについては、現在のリモートミーティングの画面は鮮明であり、むしろ対面よりも表情が読み取りやすいと感じられる。傍にいないと伝わらないニュアンスがあるというのは、思い込みに過ぎないといえる。

人事評価については、前時代的な評価基準を再考する必要がある。かつてはホワイトカラーの生産性を判断することは難しかったが、デジタル化が進んだ現在では、中間生産物をクラウドで共有するなど、インプット・アウトプットが見える化し、無駄を特定することも容易になっている。

図表4 労務管理上の課題（MA）



（出所）公益財団法人 日本生産性本部（2021）「第4回働く人の意識に関する調査」16頁より引用。

### (3) テレワークと雇用管理制度

昨今、見受けられる議論のなかに、現行の雇用管理制度はテレワークと適合しないので、ジョブ型や成果主義を導入しなければならないというものがあるが、これは適切ではない。確かにジョブ型を導入していくこと自体は重要であり、テレワークとの親和性が高いことも事実である。しかし、テクノロジーを利用して職場を仮想空間に複製すれば、雇用管理制度を変更することなく、「日本型テレワーク」を推進することは可能である。

ジョブ型や成果主義に関しては、無理に導入すると企業のパフォーマンスを下げるという研究も存在するが、そのようなデメリットを根拠として、テレワーク全体を否定することは適切ではない。雇用管理制度の改革については、テレワークの導入とは切り離して、慎重に議論を進めていくべきである。

## 4. 「大部屋主義」「対面主義」のバイアス

現在、若い世代がテレワークに適応する一方で、50代以上の管理職はリモートやテレワークの環境に対する不信感を払拭できず、部下にも出勤を求めるという状況が発生している。その背景には、日本の雇用システムにおいて構築されてきた、情報システムやコーディネーションシステムの存在が挙げられる。

経済学者の青木昌彦が「水平的コーディネーション」と分析したように、日本の企業や官公庁では、情報の共有や伝達を、人力で効率的に行うシステムが構築されてきた。このシス

テムは、自動車や電気機械など、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」の優位性確立に大きく貢献したことが、経営学者の藤本隆宏によって指摘されている。

一方で、この方式は会議などの時間を必要とすることから、長時間労働の要因ともなっていた。昼間の時間を非効率的に過ごし、夜に残業をする人が高い報酬を得るという構造が蔓延し、従業員の時間当たりの生産性が評価されていなかったのも事実である。

日本では、メンバーシップ型雇用や新卒一括採用の下、「同じ釜の飯を食う」こと、すなわち、従業員が同じ時間と同じ場所を長期にわたり共有することが一般的であった。それにより、従業員の間では「共有化された予想」が形成され、「あうんの呼吸」や「空気を読む」ことが重視されてきた。言い換えると、事細かな指示を受けなくても自分のすべきことを判断できる人が、高い評価を受けていた。

経営学者の野中郁次郎や竹内弘高が指摘するように、このような「暗黙知」や「文脈に沿った知」は、効率的な情報収集やコーディネーションの実現に貢献してきた。また、「同じ釜の飯を食う」組織では、欧米型の組織のようなインセンティブを要することなく、従業員の行動ベクトルを揃えて、組織の一体感を形成することが可能になっていた。日本では、このような「大部屋主義」、「対面主義」、「暗黙知」の利点が強調されすぎたがゆえに、現在の50代以上はそれらを絶対視し、バイアスを取り除くのが困難になっている。

一方で、英語での伝達や国際的なコミュニケーションでは、明示化することが重要視されている。また、日本でも SNS を日常的に利用する若者は、文字での伝達やメールの行間を推察することに慣れていると感じられる。ジョブ型の導入など、働き方改革を推進する中で、暗黙知に依存せず、メッセージを明示化する必要性は今後高まっていく。そのため、世代間の認識ギャップを解決し、テレワークを普及させるためには、管理職の考え方を根本的に改める必要があるだろう。

## 5. 対面でしかできないことは何か

### (1) コミュニケーション機会の損失

企業や官公庁に根付いている「対面主義」を変革し、テレワークを推進するにあたっては、「対面でしかできないことは何か」を再検証する必要がある。対面でなければ暗黙知を得られないという学術的な研究も存在するが、その研究の時点で実用化されていたテクノロジーはインターネットによるドキュメントの共有程度であり、オンライン会議が一般的となった現在の状況は十分に反映されていない。表情や雰囲気、空気など、言語化できないものはリモートでは伝達できないという先入観は、コロナ危機で多くの人がテレワークを実践する中で、崩壊してきていると感じられる。

製造業でも、技術者が対面で暗黙知を共有・交換することが、形式知としてのアイデアの創出や、イノベーションに貢献していると考えられてきた。一方で、ソフトウェア産業では、1990年代の時点で、複数のエンジニアが地理的に離れた状態でコミュニケーションを行い、



開発に貢献していたとの研究結果もある。

取引先との商談など、組織外とのコミュニケーションについても、現在は「対面でなければ失礼」という強固な考えが存在している。しかし、オンライン会議に移行すれば双方の時間を節約できることは事実であり、効率性を重視するコンセンサスを形成することが重要であろう。

ただし、テレワークでは雑談や些細な質問の機会が損なわれ、アイデアや解決策が生まれる可能性が減っていることについては注意が必要である。会議で意見を集約する際などには、リモートでは場の空気が読みにくいという指摘もある。

要するに、事前に手順や進め方が計画されている会議や打ち合わせについては、リモートに移行しても問題はないが、事前に予定されていないコミュニケーションについては、リモートでは支障が生じる。解決策として、以前は意識しなくても得られた雑談などの機会を、意識的に設定する仕組みを作ることが重要になってくるだろう。

## **(2) テレワークに移行できない仕事は何か**

業種や職務ごとに在宅勤務の可否を判定することで、テレワークに移行できる従業員の割合を推定する研究も進められている。しかし、テクノロジーによる解決の可能性を考慮しないままに、特定の仕事では在宅勤務が不可能であると決めつけるのは、短絡的な発想である。

例えば建設業では、AI などを利用した建築機械の遠隔操作が実用化され、熟練技能者の不足や危険な場所での作業といった課題の解決に結びついている。また、営業や施工管理などの職務においても、現場での業務に付随するデスクワークを在宅で行うことで、オフィスに立ち寄る必要がなくなり、労働時間の短縮が実現している。農業や畜産業でも、AI を活用すれば仕事の負担は大幅に軽減される。このように、現場での仕事についても、テクノロジーの導入によって、生産性を向上させられる余地が存在する。

また、中小企業や高齢者はデジタル化への対応が難しいとされているが、むしろ彼らは、大企業や若者よりも、テクノロジーによる恩恵を受ける余地が大きい。社会全体での ICT の活用を目指していくように、考え方を改めなければならない。

## **(3) 対面業務の意義を検証する**

コロナ危機の中で在宅勤務に適応した結果、長時間通勤を伴う従来の時間の使い方に疑問を抱くようになった人も多いと考えられる。対面業務の機会費用が大きく認識されるようになった現在、対面に見合ったメリット、すなわち職場で何をやるのかを本質的に明らかにしなければ、職場の意味は不明瞭なものになってしまう。例えば、前述した雑談や些細な質問について、それだけのために出勤する必要はあるのかという視点が必要である。

また、今後ホワイトカラーの職場では、一定割合の従業員がテレワークを行う状態が定常化すると考えられる。そうすると、ペーパーレス化や情報のクラウドへの移行、フリーアド

レス化が急速に進行し、オフィスのスペースはより狭くなっても十分になってくる。こうした動きが進むなかで、職場に集まって仕事をすることに對する、本質的な意味付けを行っていくことが求められる。

対面で行う意義が大きい事例としては、社会と人間との関わりの初期段階が挙げられる。新入社員が、「社会人とは何か」、「組織とは何か」、「人間関係はどうすべきか」など、学生時代には想像し難いことについて学ぶ時には、リモートのみで対応するのは難しい。小学校においても同様に、児童が社会性を身に着けるためには、友達や先生との対面が必要であろう。一方で、ある程度の経験を積めばリモートでも対応できるようになるので、そこを区別して議論をしていくことが重要である。

「離れている時こそ、つながろう！」という標語を掲げ、コロナという共通の危機に直面した社員が、一体感を醸成しようと努力している企業も存在する。働き方が多様化している現在、「同じ釜の飯を食う」ことで従業員を同一化させ、同じベクトルに向かわせることは不可能になりつつある。その中で、社会へどのように貢献するかという共通の想いを軸に従業員を束ねて、組織としてのイノベーションを起こしていくことが求められている。

## 6. テレワークによる一極集中是正・地方振興の可能性

経済学者のアルフレッド・マーシャルが指摘してきたように、距離の近さは、インタラクト（交流）やアイデアの共有を促進し、効率性や生産性の向上など、正の外部性を生み出すと考えられてきた。その発想の根底には「対面主義」があり、対面のコミュニケーションを重視した産業クラスターがなければイノベーションは起こらないとまで論じられてきた。つまり、大都市の機能の根幹は、「三密」（密閉、密接、密集）であるとされていたのである。

一方、コロナ危機を通して、テレワークなど「対面主義」以外の方向性が認識され、地方に移住しながら大都市圏の企業で働くことや、リゾート地でテレワークを行うワーケーションも可能になりつつある。他方で、大都市圏の住民が副業や兼業という形で、テレワークで地方企業に貢献していく可能性も期待できる。

「三密」、「対面主義」という大都市の機能に依存し続けている限り、東京を中心とした大都市での感染拡大問題は解決しないだろう。経済の活性化は、大部分において大都市の機能に付随しているが、それをあきらめない限り、感染抑制との両立は不可能である。

経済の一極集中や集積のメカニズムは非常に大きなもので、我々は数百年間それに依存してきた。そのため、一極集中の是正や地方振興を成功させるためには、人間の生活様式だけでなく、生活の価値観自体を変化させるようなビッグ・プッシュが働かなければならない。「after コロナ」では、そのような大きな変化が起こる可能性がある。

（本講演録は、2020年9月3日のランチミーティングでの講演をまとめ、その後データの更新を踏まえてアップデートしたものである。）