

With / Afterコロナにおける新しい働き方が 労働生産性にもたらす影響についての考察



学習院大学経済学部 教授

滝澤 美帆

■ 1. 激しいGDPの落ち込み

2020年8月17日に内閣府が公表したGDPの四半期速報（一次速報）によれば、2020年4 - 6月期の実質GDP成長率は前期比マイナス7.8%、年率に換算するとマイナス27.8%であり、戦後最悪レベルの落ち込みを示した。GDPの各構成要素で見ると、国内需要の落ち込みが四半期でマイナス4.8%、外需（純輸出）がマイナス3.0%となっており、新型コロナウイルス感染症の拡大懸念を受けた人や財の移動抑制が、消費、投資、輸出などの広範囲に影響を及ぼしていることが窺える。

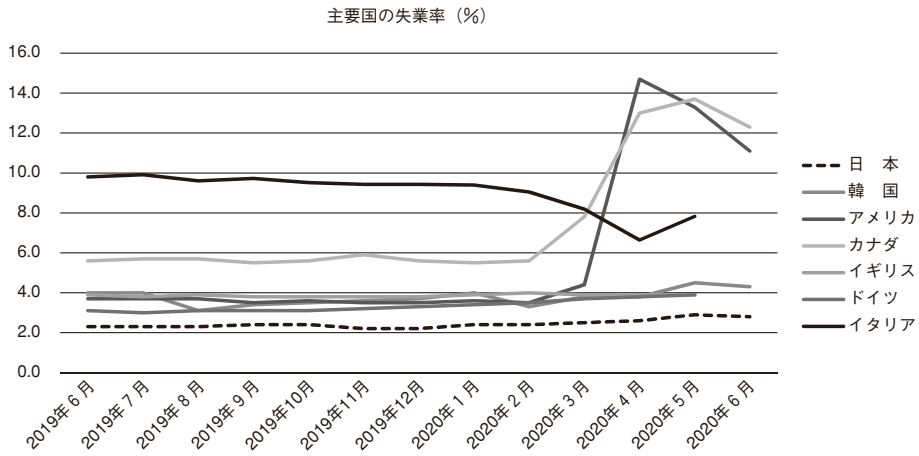
〈目次〉

1. 激しいGDPの落ち込み
2. 新しい働き方へのシフト
3. 新しい働き方と生産性
おわりに

一方で、国内の労働市場については、2020年6月の完全失業率（季節調整値）が2.8%と、ITバブル崩壊後（2002年）やリーマンショック後（2009年）の5%台半ばの水準と比べると相対的に低い水準に留まっている。図1は主要国における失業率の推移を示したものであるが、2020年3月から4月にかけて米国やカナダの失業率が急上昇していることがわかる。対照的に、同時期の日本国内における失業率の上昇は緩やかであり、水準自体もこれまでの人手不足を反映したという側面もあり総じて低い。

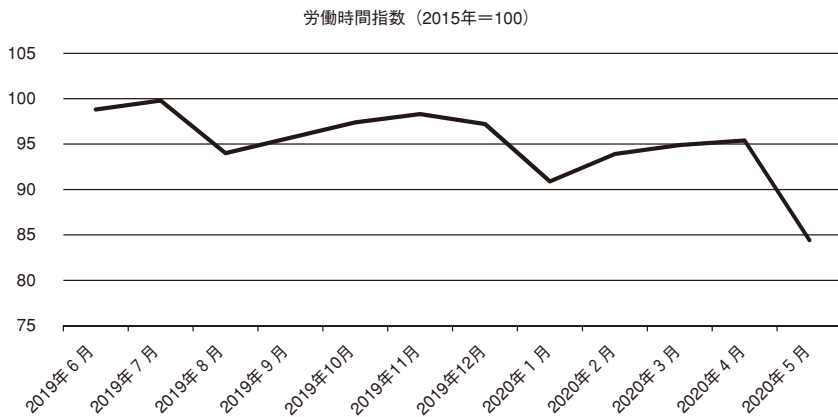
勿論、米国やカナダにおけるこうした急激な失業率の上昇は、これらの国におけるレイオフ（一時帰休）制度の存在によっているという側面もあり、国をまたいだ失業率の比較は慎重に行うべきである。また、ITバブルやリーマンショック後の経験から、失業率は経済に対するショックから時間を経て上昇する傾向もあるため、足元の数字だけではなく

(図1) 主要国の失業率の推移 (月次：%)



(出所) 労働力調査 2020年(令和2年)6月分結果 主要国の失業率

(図2) 労働時間の推移 (2015年=100)



(出所) 毎月勤労統計調査 労働時間指数、総実労働時間、5人以上、就業形態計、調査産業計

今後の推移を注視する必要があることは言うまでもない。

こうした留意点を踏まえた上で、日本における特徴の一つとして、働き手の人数ではなく、労働時間で負のショックを吸収している可能性が挙げられるだろう。図2は、月次で

計測した労働時間の推移を示したものである。2015年を100とするこの指標の2019年6月から2020年3月までの平均は96.1であった。注目すべきは、2020年4月、5月の値が95.4、84.4(11%ポイント減)と急激な低下がみられるという点である。特に、飲食・宿

泊サービス業の5月の労働時間指数は69.5と落ち込みが激しい。需要の急減に直面した企業が労働時間の減少によって雇用調整を行っていることが窺える。以上の通り、新型コロナウイルス感染症の影響で仕事を失った、もしくは勤め先の変更を余儀なくされた労働者が急増しているということは無いと考えられる。

こうした環境の下で、労働市場における変化もみられる。具体的には、これまで職場で勤務することが常態であった日本企業の働き方が、感染症対策を目的として変化を余儀なくされている。個々の企業の立場からみると、感染症の終息の目途が立たない中で、感染を最小限に抑えながらも、生産性を維持・向上させる働き方を早急に模索する必要に迫られていると言えるだろう。

こうした現状を踏まえて、本稿では、日本において在宅勤務を含むテレワークなど多様な働き方がどの程度浸透しているのかをデータから概観する。その上で、多様な働き方が生産性とどのような関係があるのか、また、どういった働き方が生産性を向上させるのかを議論したい。

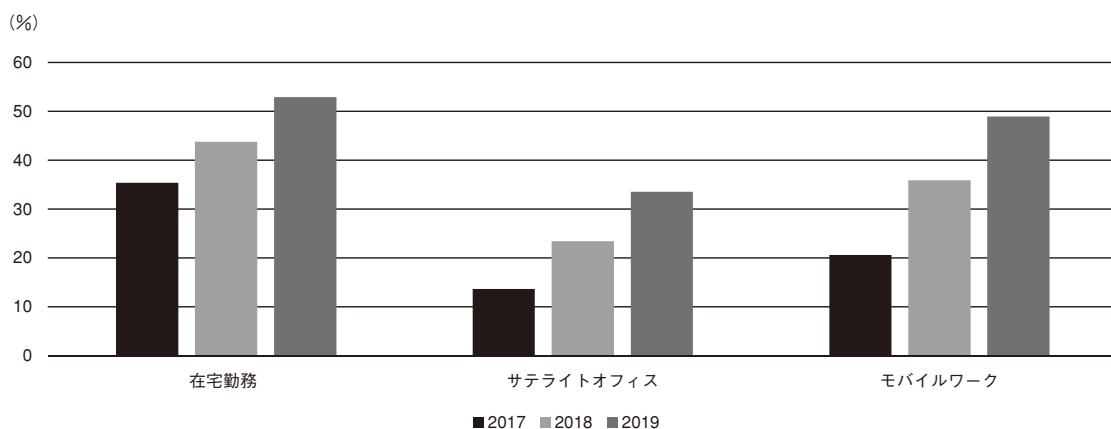
■ 2. 新しい働き方へのシフト

2020年4月の政府による緊急事態宣言では、人と人との接触を7割から8割削減することが要請されたが、7月末にも、感染予防対策の徹底を狙って、出勤者を7割減らすこ

とを徹底するように再度の要請がなされた。これらの要請は、リモートワークの広範な導入による働き方の変革を企業に求めるものであるが、新型コロナの問題が顕在化する以前から、こうした働き方改革の制度的な枠組みは順次整備されてきた経緯にある。例えば、2019年4月から、残業時間の罰則付き上限規制や5日間の「有給休暇取得」の義務化などを含む働き方改革法の適用が開始されており、大企業を中心に新しい働き方を導入するための様々な取り組みが進められてきた。

以下では、筆者がメンバーとして参画している日経「スマートワーク経営」調査の結果をもとにして、特に、働く場所に関する柔軟な運用がどの程度浸透しているのかをデータに基づいて確認する。この日経「スマートワーク経営」調査とは、日本経済新聞社が「Smart Work」を実践している企業を新しい「日本の優れた会社」として評価するために2017年より毎年実施している調査である。同調査では、「Smart Work」を、多様で柔軟な働き方の実現等により人材を最大限活用するとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環を作り、生産性など組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略と定義している。同調査の対象は、全上場企業及び従業員100人以上の非上場企業であり、毎年600社強の企業から回答が得られている。2020年においても同調査は実施されているが、本稿では既に公表されている2017年から2019年調査の結果を示

(図3) 在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワークが制度としてある企業の割合



(出所) 日経「スマートワーク経営調査」

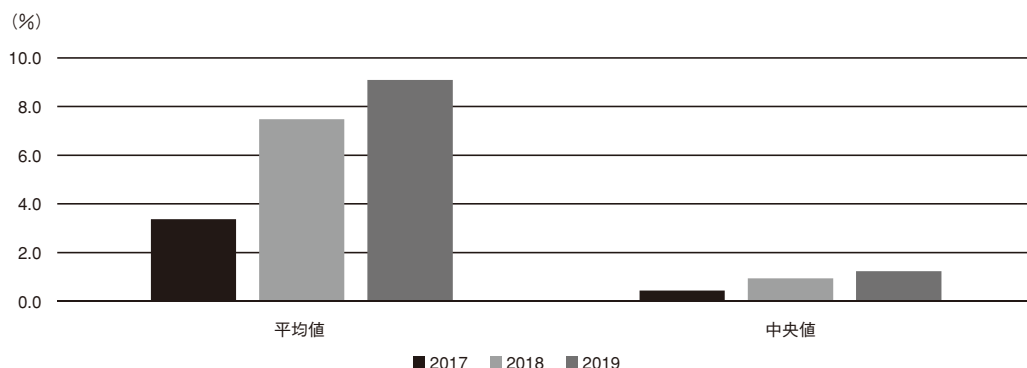
すこととしたい。

同調査では、勤務地に関する多様で柔軟な働き方を実現するための3つの制度（在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワーク）の有無に関して確認する問いを設けている。図3は、この問いに対して、「制度がある」と回答した社数の全回答社数に占める割合を示したものである。まず、2017年から2019年にかけて、すべての制度の導入割合が上がっていることがわかる。例えば、在宅勤務については2017年に35%であったのが、53%まで上昇している。図には示していないが、大企業においては半数以上の企業が在宅勤務制度を有しており、柔軟な働き方の実現に向けて、様々なトライアルが行われていることがわかる。次に、こうした制度の有無の割合に加えて、制度の利用率を確認したい。図4では、全正社員に占める在宅勤務利用者の割合が示されており、在宅勤務利用率も2017年から

2019年にかけて上昇していることがわかるが、利用率自体は2019年であっても平均値で9%、中央値で1.2%と低いこともわかる。このデータは、相当数の大企業が勤務地に関する多様で柔軟な制度を有してはいるものの、実際にその制度を利用している程度が限定的であるという実態を明らかにしている。

直近の調査結果が公表されていないため、数字に基づいた現況の評価は難しいが、新型コロナウイルス感染症予防の目的から、2020年4月以降、勤務地に関する柔軟な働き方の中でも特に在宅勤務の利用率が劇的に上昇したことが予想される。この点について、雇用者への調査という形式で（公財）日本生産性本部が2020年5月から実施している「働く人の意識調査」では、20歳以上の雇用者（就業者から自営業者、家族従業者等を除く）1,100名に新型コロナウイルス感染症が組織で働く人の意識に及ぼす影響に関する調査を行って

(図4) 在宅勤務利用者の正社員に占める割合



(出所) 日経「スマートワーク経営調査」

り、参考になる。この第1回調査（2020年5月）では、「現在、あなた自身が行っている働き方」に関する設問の中で、「自宅での勤務」と回答した雇用者が全回答者の29%を占めることが報告されている。日経「スマートワーク経営」調査のような企業調査と従業員を対象とした調査の結果を比較する際には注意が必要であるものの、ある程度の長期間を要すると考えられていた働き方変革がこの数か月で進展を余儀なくされたことは明らかだろう。しかし、2020年7月に実施された第2回「働く人の意識調査」では、自宅での勤務を実施していると回答した割合が18.4%と10%ポイント以上の低下を示していた。柔軟な働き方という企業の方針は、あくまで感染症対策のための一時的な対応に過ぎず、感染拡大が一服した場合には従来の働き方へ速やかに復帰するというのが日本企業における実態である可能性が高い。

では、新しい働き方によって、従来と同程

度あるいはそれ以上のアウトプットを生み出すことは出来ないのだろうか。もし、そうした生産性の改善が可能であるならば、多様で柔軟な働き方は単なる一時的な対応ではなく、多様性のある社会の実現と経済の活性化を達成するための継続的な方策となり得る可能性がある。

こうした問題意識から、以下では、テレワークなどを含む新しい働き方と生産性の関係に関する実証分析の結果を紹介する。

3. 新しい働き方と生産性

新しい働き方と生産性との間の関係については、例えば、在宅勤務を含むテレワークが生産性に代表される労働者のパフォーマンスへ与える影響を分析した先行研究が存在する。まず、Bloom et al. (2015) では、NASDAQに上場している中国企業（旅行会社）のコールセンターで勤務する従業員を対象として、自

宅またはオフィスでの9か月間に亘る勤務を命じる無作為の割り当てを行い、在宅勤務が労働者のパフォーマンスへ与える影響を計測した。分析の結果、在宅勤務を行ったことで13%のパフォーマンス向上が見られたが、そのうちの9%は休憩や病欠の減少などによって1シフト当たりの作業時間が長くなったことに起因するものであり、4%が1分当たりのコール数が増えたことによるものであった。更に、在宅勤務を行ったことで、仕事の満足度が向上し、離職率が半減したことも示された。次に、Dutcher (2012) も実験的環境を整備した上で、創造的なタスク (creative tasks) と退屈なタスク (dull tasks) の各々を対象として、テレワークが生産性に与える影響を検討した。分析の結果、テレワークが創造的なタスクの生産性にはプラスの影響を与える一方で、退屈なタスクの生産性にはマイナスの影響を与える可能性があることが示された。このほか、Dutcher and Saral (2014) は実験手法を用いることで非在宅勤務者のみのチームと在宅勤務者が混在するチームを比較した。興味深い結果として、非在宅勤務者のみで構成されたチームの勤務に対する努力が最も高くなることが報告されており、更に、在宅勤務者が加わることでこの努力が減少することも明らかにされている。また、在宅勤務の生産性への悪影響を回避するために、マネージャーがチーム内の情報共有に努めるべきであるという組織論的な含意も得られている。

こうした海外の研究成果を踏まえて、以下では、鶴・滝澤 (2019a, 2019b) の研究をもとに、新しい働き方と生産性の関係を対象とした日本の実証分析結果を整理する。まず、鶴・滝澤 (2019a) では、上記の先行研究でも対象となっていたテレワークと長時間労働の関係を分析している。彼らはビジネスパーソン1万人調査2018という調査で得られたデータを用いて、残業時間を決定する要因を回帰分析によって検討しており、テレワーク (利用していれば1、利用していなければ0) が残業時間とは有意な関係を持たないことを報告している。この結果は、テレワークが必ずしも労働時間 (残業) を増やすとは限らず、テレワークによる長時間労働を過度に懸念する必要がないことを示唆している。

次に、鶴・滝澤 (2019b) が実施した、企業による人材活用関連施策が企業業績に与える影響を対象とした分析結果を紹介する。鶴・滝澤 (2019b) では、第1回 (2017年実施) と第2回 (2018年実施) の日経「スマートワーク経営」調査を接続したパネルデータセットを用いて、2018年における人材関連の施策の実施の効果を推計している。表1は、様々な人材関連施策と労働生産性との関係を示したものであり、係数がプラスであれば、施策の導入が労働生産性と正の関係を有していることを意味する。統計的に有意な結果が得られているのは、職務限定正社員制度の導入と、フレックスタイムの導入の2つであり、これらの施策の導入が、生産性の向上と関係して

いることが窺える。これらの結果は、多様で柔軟な働き方に関する施策の実施が、時間当たり付加価値額の向上に結び付いている可能性を示唆するものである。なお、鶴・滝澤(2019b)では、生産性以外にも利益率に与える影響を分析しており、労働時間の適正化といったワークライフバランスに関する施策や人材の流動性を高める施策が、利益率を高める可能性があることを示している。

最後に、滝澤(2019)では、働き方関連施策の実施に関する企業側の認識が従業員にどの程度浸透しているか、という視点に着目することで、働き方関連施策と企業パフォーマンスとの間の関係を再検討した。具体的には、企業側と従業員側の働き方関連施策に対する認識のギャップ(施策の浸透度)と労働生産性の関係を分析した。例えば、企業が様々な施策を積極的に導入したとしても、その導入の意図を従業員が理解していない、あるいはそもそも従業員に導入された施策が認識されていない場合、従業員側から見た当該施策の満足度は必ずしも高いものとはならないであろう。この場合、導入された施策が十分に効果を発揮しない可能性もある。滝澤(2019)では、企業と従業員の認識のギャップを計測するために、日経「スマートワーク経営」調査2018とビジネスパーソン1万人調査2018を接続し、企業情報と従業員の代表的な回答が接合されたデータセットを利用している。分析の結果、ギャップ変数が大きいほど(企業と従業員の間で認識に差があるほど)、労働

生産性が低いというパターンが幅広い施策に関して観察された。このことは、生産性の高い企業において従業員へ施策浸透度が高いというパターンを示すものである。

■おわりに

日本企業を対象にした実証分析の結果は、多様で柔軟な働き方の導入が、企業の時間当たりの労働生産性の向上に寄与する可能性を示唆するものであった。冒頭で記載した通り、新型コロナウイルスの影響によって人々の働き方は変化を余儀なくされている。政府の要請によって一時的に高まった在宅勤務などの新しい働き方について、生産性向上に結び付けられる可能性があるのであれば、企業はこうした働き方の変化を一時的な対応とするのではなく、継続的な取り組みとして位置づけるべきであろう。この際、企業が従業員に対して働き方の変革に関する強いメッセージを発し、働き方に関する施策を従業員に浸透させることが生産性向上の鍵となり得るという点が重要である。新しい働き方が定着するまでの移行過程では、例えば、在宅勤務のためのPCやネット環境整備といった投資や、組織体制や人事評価方法の変更など、同時に取り組むべき課題が多く、調整のための費用が必要になると予想される。近視眼的ではなく、試行錯誤の後に得られる長期的な成果を見据えた、最適な戦略を企業が選択することを期待したい。

(表1) 人材活用に関する施策が時間当たり労働生産性に与える効果

第1回調査 設問番号	第2回調査 設問番号	設問内容	労働生産性 (1時間当たり付加価値額)		
			係数 γ	標準誤差	
Q27	Q33	女性の活躍を推進するための施策	0	(omitted)	
Q28	Q34	60歳以上の従業員の雇用についてどのような状況か	630.1	1,259.3	
		60歳以上の従業員の雇用についてどのような状況か	693.9	876.6	
		60歳以上の従業員の雇用についてどのような状況か	定年制はない	-197.7	3,285.4
Q31	Q35	外国人(正社員)の活躍を推進するために以下の施策を導入しているか	-140.6	553.2	
Q33	Q38	障がい者への合理的配慮	585.3	1,362.2	
Q34	Q39	LGBTに対応するための施策	-405.4	535.9	
Q41	Q40	正社員の多様な勤務体系	勤務地限定正社員	286.6	384.2
		正社員の多様な勤務体系	職務限定正社員	929.4*	546.7
Q36	Q43	休職からの復帰を支援	892.6	1,190.4	
Q38	Q44	多様で柔軟な働き方の実現のための制度	フレックスタイム	924.7**	467.8
		多様で柔軟な働き方の実現のための制度	時差出勤	0.5	441.6
Q39	Q45	場所に関する多様で柔軟な働き方を実現するための制度	在宅勤務	147.3	385.9
		場所に関する多様で柔軟な働き方を実現するための制度	サテライトオフィス	19.4	455.6
		場所に関する多様で柔軟な働き方を実現するための制度	モバイルワーク	-13.2	423.2
Q39SQ3	Q45SQ5	テレワークに関して、どのような取り組みを行っているか	生産性・効率性を高めるための取り組み	-49.7	460.6
		テレワークに関して、どのような取り組みを行っているか	過重労働を抑制するための取り組み	307.6	446.2
Q40	Q46	住居の転居を伴う、正社員の転勤についての施策		775.8	732.2
Q42	Q47	従業員の社外活動を支援するために、休職等を認めているか		-738.2	415.2
Q43	Q48	副業・兼業を認めているか		125.9	448.0
Q45	Q50	社員のスキル向上や学びなおしを支援する制度	国内大学(院) 進学支援	11.8	442.1
		社員のスキル向上や学びなおしを支援する制度	海外留学支援	206.0	440.2
		社員のスキル向上や学びなおしを支援する制度	海外研修制度	-407.9	460.6
Q55	Q53	一度退職した正社員の再雇用制度の有無		272.0	548.0
Q57	Q56	従業員に対する働きがいや満足度などの調査の実施		451.8	606.4
Q62	Q61	人事考課の開示		832.8	661.5
Q62SQ	Q61SQ	人事考課の再評価		-402.3	460.5
Q69	Q66	人材の流動性を高めるための施策		745.5	1,218.2
Q72	Q69	労働時間の適正化に関する施策		39.9	3,280.1
Q76	Q71	休日・休暇取得の奨励の施策		566.2	1,901.1

(出所) 鶴・滝澤 (2019b) 図表2を転写

〔参考文献〕

- ・ Bloom, Nicholas, James Liang, John Roberts and Zhichun Jenny Ying (2015), "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment," Quarterly Journal of Economics, Vol. 130, No. 1, pp. 165-218.
- ・ Dutcher, E. Glenn (2012), "The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks," Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 84, No. 1, pp. 355-363.
- ・ Dutcher, E. Glenn and Krista J. Saral (2014), "The impact of beliefs on effort in telecommuting teams,"

Available at SSRN 2153100.

- ・ 滝澤美帆 (2019) 「働き方関連施策に関する企業側と従業員側の認識のギャップと企業業績の関係」『日経「スマートワーク経営研究会」最終報告』第3章第2節、pp.44-53.
- ・ 鶴光太郎・滝澤美帆 (2019a) 「テレワークの更なる普及・促進を目指して」『日経「スマートワーク経営研究会」最終報告』第4章第3節、pp.74-84.
- ・ 鶴光太郎・滝澤美帆 (2019b) 「人材活用関連施策の企業業績への影響」『日経「スマートワーク経営研究会」最終報告』第2章第1節、pp.17-24.