

新型コロナウイルスと働き方の最前線



学習院大学 経済学部 教授

滝澤 美帆

1. はじめに ～働き方の現状

2020年3月に新型コロナウイルス対策の特別措置法が参議院本会議で賛成多数で可決・成立して以来、2年半が経過しようとしている。第7波を迎えたと言われる2022年7月のコロナ新規感染者数は、これまでの波の中では最も多く、全国で一日平均11万人程度（7月後半に限ると16万人程度）、8月前半は20万人程度であった。重症者数は第6波までと比して現時点（2022年8月下旬時点）では少ないものの、オミクロン変異株「BA.5株」

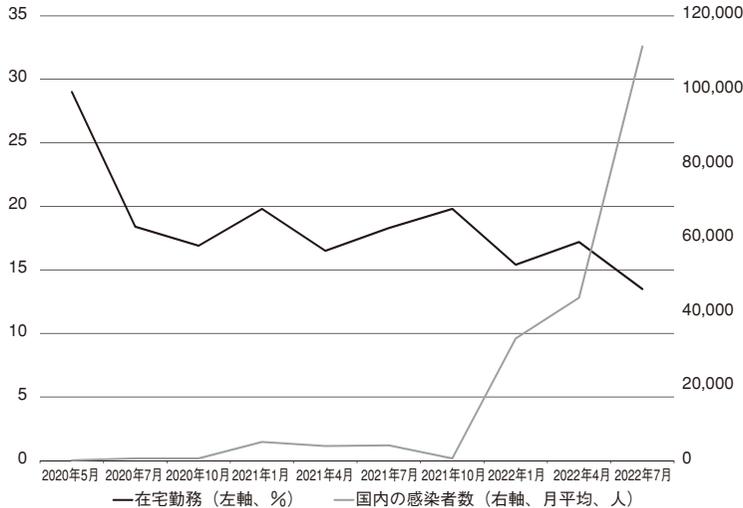
の感染力の高さから、感染者数の高止まり傾向が続いている。

コロナの終息の時期が予測できない中で、この2年半の間に人々の働き方はどのように変化してきたのだろうか。幾つかの働き方に関する調査の中で、2020年5月以降、四半期毎に継続して調査が行われている（公財）日本生産性本部による「働く人の意識調査（以降、「意識調査」）」の結果を参照したい。この調査は、20歳以上の日本の企業・団体に雇用されている者（雇用者＝就業者から自営業者、家族従業者等を除いたもの）1,100名が対象で、インターネットにより調査が実施されている。「意識調査」では、働き方の変化について「現在、あなた自身が行っている働き方」という設問がある。この中で、「自宅での勤務」を実施していると回答した割合を示したのが図表1である。この結果からは、第1回目の緊急事態宣言が発令された時期と重なる2020年5月時点が在宅勤務を行ってい

〈目次〉

1. はじめに～働き方の現状
2. どのような企業が危機時に在宅勤務へスムーズに移行できたか
3. 在宅勤務と生産性
4. おわりに

(図表1) 在宅勤務実施率と国内の感染者数



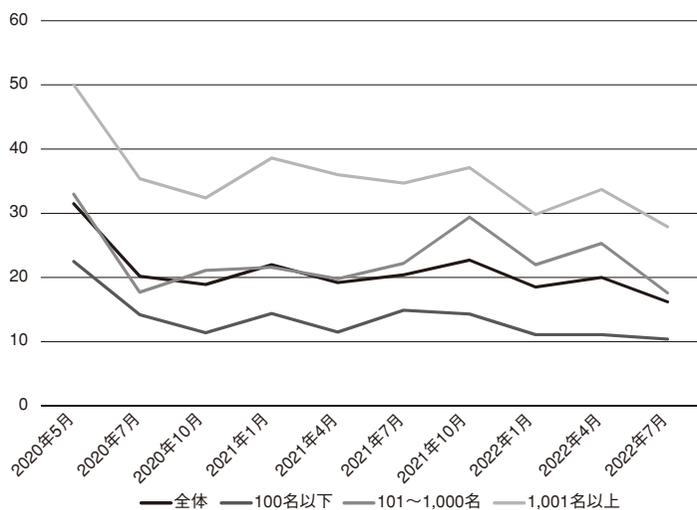
(出所) (公財) 日本生産性本部「第10回働く人の意識調査」、NHK新型コロナデータ一覧

ると回答した割合が最も高く29%程度であること、そして、直近の調査結果である2022年7月時点が、10回の調査の中で最も在宅勤務率が低いことがわかる。図表1には国内の感染者数の月平均値も同時に示されている。2020年の後半から2021年の前半にかけては、感染者数と在宅勤務を実施していると回答している割合が正の相関を示しているように見える。注目すべきは、2021年後半からは、感染者数と在宅勤務率は正の相関を示しておらず、感染者数が急増したタイミングで在宅勤務を行う人が増えていないという点だろう。感染者が増えたとしても、政府が行動制限を行わないという姿勢を示したこと、それに伴い、勤め先も通常の職場勤務を推奨する企業が増えたこと、ワクチン接種率が高まったこと、重症化リスクが低いと人々が認識してい

ること、コロナへの慣れなど、様々な理由が考えられる。

図表2には、従業員規模でみた企業規模別のテレワーク実施率の推移が示されている。ここでは、「自宅での勤務」、「サテライトオフィス、テレワークセンター等の特定の施設での勤務」、「モバイルワーク（特定の施設ではなく、カフェ、公園など、一般的な場所を利用した勤務）」を総称して「テレワーク」と呼んでいる。一貫して、企業規模が大きい(1,001名以上の)グループでテレワーク実施率が他の企業規模グループよりも高いことがわかる。また、2022年4月から7月にかけては、どの企業規模グループにおいても、テレワーク実施率は下がっている。特に101名以上のグループは100名以下のグループよりもテレワーク実施率の低下が著しいことがわか

(図表 2) 企業規模別 (従業員規模別) テレワーク実施率 (単位: %)



(出所) (公財) 日本生産性本部「第10回働く人の意識調査」

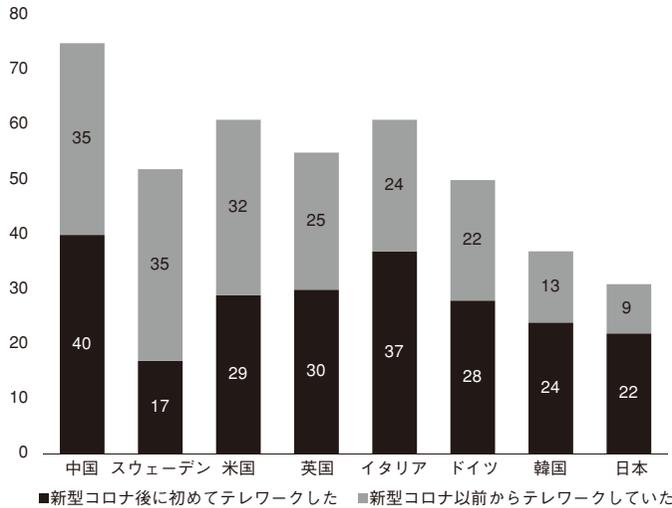
るが、1,001名以上の企業規模の大きなグループでは、最新時点でもテレワーク実施率は28%程と、100名以下のグループと比べると3倍程度の割合でテレワークが実施されていることがわかるなど、時点毎のテレワーク実施状況と企業規模の間には複雑な関係が認められる。

第10回「意識調査」ではこの他、年代別のテレワーク実施率についても集計結果が示されている。2020年5月時点では、20代のテレワーク実施率が最も高かった(34.3%)が、直近(2022年7月)では30代、40代と比べても最も低く、12%となっている。「意識調査」によると、「どの程度テレワークを実施するかは、勤め先の意思決定によるところが大きい」ことが示されている。政府の「行動制限を要請しない」というメッセージの影響もあ

り、企業も従業員に対して従来の職場での勤務を推奨するようになった結果、特に若い世代がコロナ前の働き方に回帰している状況が伺える。

以上は、日本の状況であるが、他国はコロナ禍においてどの程度テレワークを実施してきたのだろうか。以下では、野村総合研究所(NRI)が2020年7月に世界8か国で実施したアンケート調査結果を参照する。アンケート調査は、インターネットを用いて実施され、各国2,060人からの回答が得られている。なお、中国と韓国については、8割程度が都市住民からの回答であることに注意を要する。図表3には、2020年7月時点の世界8か国におけるテレワーク利用率が示されている。日本は8か国中、最も低く、31%の人がテレワークをしたと回答している。一方で、中国(都

(図表 3) 2020年7月時点における世界8か国におけるテレワーク利用率 (単位: %)



(出所) NRI「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」(2020年7月)

市部)は75%、米国は61%がテレワークを実施したと回答している。また、日本はコロナ以前からテレワークをしていたと回答した割合が最も低く9%であったのに対し、スウェーデンはコロナ以前からテレワークをしていた割合がコロナ後に初めてテレワークをした割合の2倍を超えていて、コロナ前からテレワークに慣れ親しんでいた様子が窺える。

このNRIのアンケート調査では、また、テレワーク利用率のばらつきは、各国のロックダウン政策の厳しさとの結果が示されている。ロックダウン政策の厳格度とテレワーク利用率の相関関係は強いこと(相関係数は0.87)、また日本と同様に強い行動制限を実施しなかったスウェーデンにおいては、コロナ後に初めてテレワークをした利用者が増えなかったことなどが明らかにされて

いる。

以上の結果は、日本政府による行動規制が他国に比して弱い中で、当初(2020年前半)は3割程度がテレワークを利用していたが、第7波で急激に感染者数は増加した近時においても、政府による行動制限要請もなくなった影響もあり、職場勤務への回帰が進んでいることを示唆している。これらの現状を踏まえ、次節では、どういった企業がコロナという非常事態に直面した際に、スムーズに働き方を調整することができていたのかについて議論する。

■ 2. どのような企業が危機時に在宅勤務へスムーズに移行できたか

2020年4月から5月に第1回目の緊急事態宣言が発出された。当時は、未知のコロナウイルスへの恐怖もあり、日本全体の在宅勤務利用者はそれ以前と比べ、急激に増加していた。注目すべきは、こうした緊急事態時において、新しい働き方にスイッチできたか（在宅勤務にスムーズに移行できたか）否かが企業によって大きく異なっていたという事実である。在宅勤務の決定要因については、例えば、滝澤・鶴（2021）が企業データを用いた分析を行っている。滝澤・鶴（2021）では、上場企業を対象に実施されている日経「スマートワーク経営」調査のアンケートデータを利用することで、（1）企業における「コロナ以前」の在宅勤務利用率と「コロナ以前」の様々な取り組みの関係、（2）「コロナ以前」の取り組みと「コロナ禍」における在宅勤務利用率との関係、などについて分析している。

まず、（1）企業における「コロナ以前」の在宅勤務利用率と「コロナ以前」の様々な取り組みの関係については、働き方に関連する様々な取り組みや技術的インフラなどの環境の整備と在宅勤務利用率との関係が検証されている。アンケートデータに基づく分析の結果、コロナ前の在宅

勤務比率については、①理由なく在宅勤務が利用できる、②フレックスや副業など多様で柔軟な働き方を許容している、③技術的インフラの整備（貸与モバイルPC配布割合が高い、会議資料申請書類の完全電子化、フリーアドレスの導入）が行われている、④休暇を多くとれる、または、取りやすい環境（平均休暇取得日数が多い、有給5日以上取得率が高い）にある、⑤ダイバーシティ施策を多く行っている、⑥従業員に施策が浸透している、あるいは従業員について理解しようと努力をしている企業ほど、高いことが確認された。

次に、（2）「コロナ以前」の取り組みと「コロナ禍」における在宅勤務利用率との関係について、各企業のコロナ前における様々な取り組みと、コロナ禍における在宅勤務利用率との間の関係について、特に出勤率に着目して検証した。アンケートデータに基づく分析の結果、コロナ下での在宅勤務比率については、①従前から在宅勤務率が高い、②情報端末の整備が行われている（貸与モバイルPC配布割合、臨時在宅端末配布割合が高い）企業ほど、高いことが分かった。また、コロナ下での出勤率については、①情報端末の整備が行われていない（貸与モバイルPC配布割合が低い、Webカメラや通信機器などの導入に対する補助がない、モニターなどの貸与または購入補助がない）、②在宅勤務へのサポートが行われていない企業ほど高く、③

PCなどハード面の整備が追い付かない、④顧客の理解・協力が得られない、⑤適用可能な部署や業務が少ない（ない）といった難点を感じる企業ほど高いとの結果が示された。

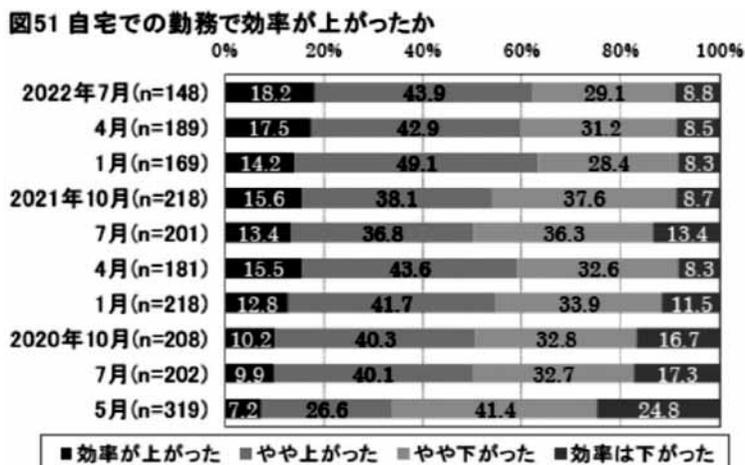
以上の結果は、コロナ前から柔軟な働き方に関する施策を導入し、技術的なインフラを整備していた企業ほど、在宅勤務利用率が高く、コロナ禍という危機に直面した際にも、出勤率を抑えながらスムーズに在宅勤務に移行することができていたことを示している。パンデミックに対して敏捷（レジリエント）に対応するためには、職場勤務と在宅勤務との間の高い代替可能性が重要であることは明らかだが、こうした職場勤務と在宅勤務の代替性を高めるには、情報通信技術（ICT）を含む技術的インフラの整備が重要となることも分かった。この点に関して、図表2では大企業ほど在宅勤務率が高かったが、インフラ整備が中小企業と比べ進んでいたことが影響しているためと想像される。こうした結果はまた、中小企業のICT技術などのインフラ整備が進むことで、経済全体の在宅勤務利用者数も増加するという想像にも繋がる。

■ 3. 在宅勤務と生産性

日本においては、地震など大規模な災害が発生する確率が今後も引き続き高いとされる。とすれば、非常事態時においても生産活動の維持が可能な体制を構築しておく必要があるだろう。こうした生産活動の維持には、テレワークを内容とする在宅勤務が有効な手段となり得る。緊急時においてこうした対応を可能とするためには、平時における在宅勤務を通じて、非常時においても従来の生産性を維持したままで生産活動を行えるように備えることが有効だろう。しかし、平時において在宅勤務を継続するか否かの判断は、在宅勤務を行うことで生産性が向上する、あるいは職場勤務と同程度の生産性が維持されるかどうかによって依存する。そこで、以下では、在宅勤務の生産性について、(1) 企業アンケートの結果、(2) 従業員アンケートの結果、(3) 企業財務データベースで計測した生産性を用いた結果を紹介する。

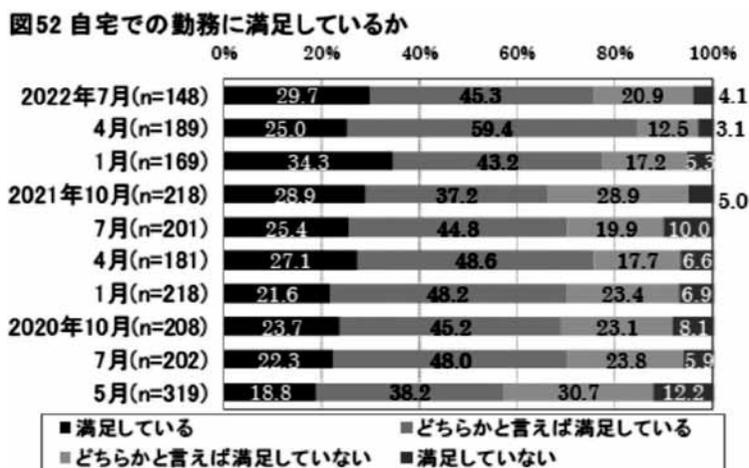
まず、(1) 企業アンケートを用いた分析としては、森川（2021）を参照したい。森川（2021）では、在宅勤務（Working-from-Home：WFH）の生産性についての企業の評価は、職場勤務を100とした場合、2020年は単純平均で68.3、2021年は72.2であったことが示されている。つまり、平均的には、職場勤務の生産性と比べて、在宅勤務の生産性は、3割程度低いと企業側は評価しているこ

(図表 4) 自宅での勤務の効率



(出所) (公財) 日本生産性本部「第10回働く人の意識に関する調査」調査結果レポート

(図表 5) 自宅での勤務の満足



(出所) (公財) 日本生産性本部「第10回働く人の意識に関する調査」調査結果レポート

とになる。なお、2021年にかけて企業が評価した生産性が上昇している要因を、森川(2021)では、WFHを継続している企業における学習効果や業務再配分を通じた生産性上昇と、WFHの生産性が低かった企業のWFH

からの退出(職場勤務への回帰)といった2つの要因で説明している。

次に、(2)従業員アンケートの結果については、先述の「意識調査」の結果を紹介したい。図表4では、自宅勤務による効率性の

(図表6) 財務データにより計測した労働生産性と在宅勤務に関する回帰分析結果

	全期間		コロナ以前	
	労働生産性の対数値 (t)	労働生産性の対数値 (t)	労働生産性の対数値 (t)	労働生産性の対数値 (t)
在宅勤務利用者比率 (t)	-0.13873 [0.26333]		-0.08714 [0.33587]	
在宅勤務利用者比率 (t-1)		0.05425 [0.37843]		0.26257 [0.55831]
2021年ダミー× 在宅勤務利用者比率 (t)	0.16564 [0.25949]			
2021年ダミー× 在宅勤務利用者比率 (t-1)		0.1948 [0.30913]		
2021年ダミー	-0.53434*** [0.06426]	-0.54624*** [0.07063]		
従業員数の対数値 (t)	-0.36614 [0.26758]	0.20024 [0.67464]	-0.44043 [0.30836]	-1.22315 [1.16926]
定数項	11.51895*** [2.17690]	6.93082 [5.54824]	12.09571*** [2.52670]	18.59896* [9.62527]
推計方法	パネル固定効果	パネル固定効果	パネル固定効果	パネル固定効果
サンプル数	892	565	592	321
サンプル期間	2017-2021	2017-2021	2017-2020	2017-2020

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

(出所) 滝澤 (2022)

変化について、図表5には自宅での勤務に関する満足度についての集計結果が示されている。図表4からは、直近の2022年7月調査時点において、「効率が上がった」もしくは「やや上がった」の合計が62.2%となり、「やや下がった」及び「下がった」の合計を超えている。また第1回調査時点(2020年5月)と比べ、自宅での勤務に慣れたことを反映しているためか、「効率が上がった」もしくは「やや上がった」と回答する割合が高まっている。図表5の自宅での勤務の満足度については、「満足している」もしくは「やや満足している」との回答が直近の2022年7月時点で75%となっており、自宅での勤務に満足している従業員が多いという現状が窺える。

最後に、(3) 企業財務データベースで計測した生産性を用いた分析として、滝澤(2022)の結果を紹介する。滝澤(2022)では、過去5年間の日経「スマートワーク経営」調査を用いた在宅勤務と財務データで計測した労働生産性を参照した分析が行われている。第一に、在宅勤務利用者比率と労働生産性の単純な相関関係を分析したところ、弱いながらも正で統計的に有意な相関関係が見られた。第二に、企業規模や企業が属する産業などの時間を通じて不変な企業固有の要因を考慮した上で、在宅勤務と労働生産性の関係に関して内生性の問題を意識した推定を行った。図表6に示した結果からは、在宅勤務利用者比率に関する係数がゼロと異なるという

帰無仮説は棄却できない。つまり、在宅勤務は、その後の労働生産性に大きなマイナスの影響を与えていないこととなる。森川 (2021) では、企業の主観的な評価による在宅勤務の生産性は、職場勤務より低いとの結果が示されていたが、企業財務データより計測された労働生産性を用いた今回の分析では、在宅勤務利用者比率と労働生産性の負の関係は統計的には支持されていない。

■ 4. おわりに

本稿の議論は以下の通り要約される。第一に、2022年7月からの第7波により感染者数は増加したものの、在宅勤務利用率は必ずしも増加していない。特に中小企業や若年層において在宅勤務の割合が低く、一部の企業(特に規模の大きな企業)においてのみ在宅勤務という新しい働き方が定着している様子が窺える。また、政府が示した「行動制限を行わない」というスタンスを踏まえて、従業員が職場勤務に回帰するように企業が働きかけている可能性がある。第二に、在宅勤務の決定要因については、コロナ前から柔軟な働き方に関する施策を導入し、ICTなどの技術的なインフラを整備していた企業が、コロナ下においてもスムーズに在宅勤務に移行できていたことが分かった。危機に対するレジリエントな経済を構築するためには、中小企業を中心としてICT関連のインフラ整備を進めていく必要があることが分かる。第三に、在宅勤

務の生産性については、企業は「職場勤務よりも下がる」と評価している一方で、従業員の在宅勤務の効率性は6割超が「上がった」もしくは「やや上がった」と回答しており、また75%が自宅での勤務について「満足」もしくは「やや満足」と回答している。こうした相違について、財務データを用いた分析からは、生産性と在宅勤務利用率との間に少なくともマイナスの相関関係はみられず、在宅勤務を行うことで必ずしも生産性が低下しているわけではないことも確認した。在宅勤務という働き方を従業員が平時においても選択できることで、仕事への満足度が向上し、ワークエンゲイジメント(活力、熱意、没頭)や仕事のやりがい、企業への定着志向といった従業員のいわゆるWell-being(ウェルビーイング)が向上すると考えるのは自然だろう。従業員のウェルビーイングは企業業績に直結するものとして近年注目が集まっている。危機の際の緊急的な措置としてのみ在宅勤務を従業員に行わせるのではなく、従業員のウェルビーイング向上、生産性など企業業績向上の手段として、在宅勤務という柔軟な働き方を継続するという心構えが必要とされている。

〔参考文献〕

- ・（公財）日本生産性本部（2022）「第10回 働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」
- ・滝澤美帆（2022）「働き方と人的資本投資—企業パフォーマンスへの影響」『日経スマートワーク経営研究会報告2022—ポストコロナ時代を見据えた人材活用・活性化戦略と—』第3章
- ・滝澤美帆・鶴光太郎（2021）「在宅勤務の決定要因」『日経スマートワーク経営研究会報告2021—With コロナ時代の働き方の変貌と健康経営の役割』第2章第1節
- ・森川正之（2021）「新型コロナ下の在宅勤務の生産性ダイナミクス：企業パネルデータによる分析」RIETI Discussion Paper Series 22-J-005

