

コロナ時代の働き方改革

働き方を見直すことで with/after コロナを乗り越える

松原 真佑子 Mayuko Matsubara

リスクマネジメント事業本部
コーポレート・リスクコンサルティング部
上級コンサルタント

はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」）対策のため、2020年4月7日に新型インフルエンザ等特別措置法に基づく緊急事態宣言が発出された。その後、5月25日に緊急事態宣言が解除されたが、7月以降は感染の再拡大が懸念されている。

この間、企業も様々な対応を迫られた。感染拡大を防止するための外出自粛が呼びかけられたため、多くの企業は順次リモートワーク¹を導入して外出自粛に協力した。緊急事態宣言下では後述するように約58%の企業がリモートワークを実施したとされている²。しかし、緊急事態宣言の解除後、リモートワークを続けている企業もある一方で、オフィスワークに戻した企業も多い。一方、感染再拡大の懸念により、オフィスワークから再びリモートワークへ移行した企業もある。様々な取り組みが報道等で紹介されている状況より、リモートワークとオフィスワークのバランスをどうとるかなど、自社の対応について悩む企業が増えている。

本レポートでは、コロナ時代³に企業に求められる対応について、働き方改革と感染防止対策の2方向から解説する。今後の自社の対応を検討する際の材料として頂ければ幸いである。

1. 働き方改革とコロナの襲来

1.1. そもそも働き方改革とは

働き方改革は、コロナの前から政府主導で取り組まれていたものである。2018年6月には「働き方改革を

¹ 会社から離れた（リモート）場所で業務遂行する勤務形態。テレワーク。自宅で行う場合は在宅勤務ともいう。本レポートにおいては、リモートワークとテレワークは同義であり、原則としてリモートワークを使用するが、出典の資料にテレワークとある場合はその表記に合わせるものとする。

² 東京商工リサーチ。「第6回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査」
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200714_01.html, (アクセス日: 2020-8-13)

³ 本レポートにおいて「コロナ時代」は、「with コロナ」と「after コロナ」の両方を含み、2020年から2~3年の範囲を指すものとする。「with コロナ」は新型コロナウイルス感染症への警戒と事業活動を両立させなければならない時期を指す。「after コロナ」はワクチンや治療薬が普及して事業活動に制限がかからなくなる時期を指す。この場合、with コロナと after コロナの境目はワクチンや治療薬が少なくとも日本国内に普及する時点であるが、早くても1年半、長ければ2~3年かかると言われている。この境目を含めて、現在から2~3年の範囲を「コロナ時代」とする。

推進するための関係法律の整備に関する法律（以下「働き方改革関連法」）が成立し、時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金が定められた。現在はリモートワークとの繋がりで議論されることが多い。ここではまず、そもそも働き方改革とは何であるかを確認しておきたい。

働き方改革は、日本の生産年齢人口（15歳から64歳までの人口）が1997年をピークに減少を続けているため、将来の労働者不足が危惧されたことから始まったものである。1997年に約8,700万人であった生産年齢人口は、2050年には3,400万人減少して約5,300万人にまで落ち込んでしまうと予想されている。これでは、日本経済が衰退していくのを止めることはできない。

そこで考えられたのが、定年延長で高齢労働者を労働市場にとどめること、女性や障害者の就労支援で労働参加率を増やすこと、外国人材の受け入れ増加などである。2017年3月、政府はこれらの施策を「働き方改革実行計画」として取りまとめた。表1にあるように、この計画には取り組むべき主要な分野が9つ設定されている。

表1 「働き方改革実行計画」の9つの分野⁴

#	分野	内容
1	非正規雇用の処遇改善	同一労働同一賃金など
2	賃金引き上げと労働生産性向上	賃上げ働きかけ、生産性向上支援など
3	長時間労働の是正	時間外労働の上限規制など
4	柔軟な働き方がしやすい環境整備	テレワーク推進・副業兼業推進など
5	病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進	両立支援策、障害者の就労支援など
6	外国人材の受け入れ	外国人材受け入れの環境整備
7	女性・若者が活躍しやすい環境整備	女性活躍推進、就職氷河期世代支援など
8	雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実	採用機会拡大、職場情報の見える化など
9	高齢者の就業促進	定年延長、高齢者のマッチング支援など

2018年の働き方改革関連法によって、「1.非正規雇用の処遇改善」「3.長時間労働の是正」「7.女性・若者が活躍しやすい環境整備」などについて取り組みが大きく進んだ。働き方改革の第一段階である。

続く取り組みとして、政府は「4.柔軟な働き方がしやすい環境整備」を進めていた。これは、従業員のエンゲージメント向上と付加価値向上を進めて労働生産性の向上を図ろうという、働き方改革の第二段階に当たるものである。

これについて厚生労働省は、「柔軟な働き方」として①雇用型テレワーク（企業に雇用された従業員がテレワークをするもの）、②非雇用型テレワーク（クラウドソーシングなど、雇用契約に基づかない労働者がテレワークをするもの）、③副業・兼業の3種を推進することとした（表2）。また、2018年1月から2月に各種ガイドラインを刷新・発行⁵し、2020年のオリンピック・パラリンピックに向けて総務省等と共に「テレワー

⁴ 首相官邸。「働き方改革実行計画」, http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf, (アクセス日: 2020-09-23) より当社作成

⁵ 厚生労働省は、①雇用型テレワークに関する「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」と、②非雇用型テレワークに関する「自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン」を2018年2月に、③副業・兼業に関する「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を2018年1月に策定している。

ク・デイズ⁶」等の取り組みを推進した。更に2018年10月からは「雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会」を設置し、②非雇用型テレワークと③副業・兼業について、労働者の保護や契約のあり方などに関する議論を続けている。直近では2020年8月17日に「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」を立ち上げて、適切な労務管理や必要な環境整備に向けた検討を行うこととなった⁷。

表2 「4.柔軟な働き方がしやすい環境整備」の具体的な内容⁸

取り組み	具体的な内容
①雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援	雇用契約の労働者にテレワーク（在宅勤務だけでなくサテライトオフィス勤務等を含む）を導入する支援
②非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援	請負やクラウドソーシングによる労働者を契約や支払（請負金が適切に支払われない等）のトラブルから保護する支援
③副業・兼業の推進に向けたガイドラインや改定版モデル就業規則の策定	副業・兼業を認める方向とするよう企業に要請し、就業規則の改訂等を促す支援

上記のような厚生労働省の取り組みと同時期に、国土交通省においても「働き方改革を支える今後の不動産のあり方検討会」が設置され、2030年を見据えた今後の不動産像について議論を進めていた。検討会では、「オフィス」、「住まい」、「まち」のそれぞれについて今後のあり方を検討し、2018年7月に「2030年を目途とする今後の不動産のあり方について～『真に人に優しい不動産』の実現～」⁹を取りまとめた。そこでは、今後のオフィスのあり方として、フリーアドレスやリフレッシュスペースを設置するような「オフィス自体の性能向上」と、サテライトオフィスやシェアオフィスを活用して実現する「多様なワークスタイル確保」が挙げられている（表3）。

表3 これからのオフィスのあり方（「2030年を目途とする今後の不動産のあり方について」より抜粋・要約）¹⁰

オフィス自体の性能向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 快適性・利便性を高めるオフィス空間づくりとして、フリーアドレス（従業員が個々に机を持たないオフィススタイル）の導入、従業員が業務に集中して取り組むことができるスペースの確保、打合せスペースの確保、仮眠室・リフレッシュスペースの設置、人の交流を促す共用空間（カフェテリア等）の導入等 ● 国民の健康志向の高まりに対応するオフィス空間づくりとして、オフィス内における運動スペースや診療所機能の確保、自転車で通勤する従業員等向けの駐輪場の確保等 ● 女性や高齢者を含めた多様な者による就労を促進するためのオフィス空間づくりとして、オフィス内、あるいは、その周辺における医療クリニック、保育所、買い物、美容サロン等の個人の暮らしに関わる施設の併設等により、オフィス内、あるいは、その周辺において各種のニーズをワンストップで満たすことができるよう、暮らしの垣根をなくし、シームレスな空間を作っていくこと
-------------	--

⁶ 毎年定められた期間に企業や団体が一斉にテレワークを実施する施策。参考：総務省。「テレワーク・デイズ」
<https://teleworkdays.go.jp/>, (アクセス日：2020-08-12)。

⁷ 厚生労働省。「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-kintou_488802_00001.html, (アクセス日：2020-8-21)

⁸ 厚生労働省。「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html, (アクセス日：2020-8-13)、厚生労働省。「自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン」
https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000198641_1.pdf, (アクセス日：2020-8-13)、厚生労働省。「副業・兼業の促進に関するガイドライン」
https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudouki_junkyoku/0000192844.pdf, (アクセス日：2020-8-13)、を基に当社作成

⁹ 国土交通省。「働き方改革を支える今後の不動産のあり方検討会」
https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/sosei_const_tk3_000139.html, (アクセス日：2020-08-12)。

¹⁰ 国土交通省。「2030年を目途とする今後の不動産のあり方について～『真に人に優しい不動産』の実現～」
<https://www.mlit.go.jp/common/001246567.pdf>, (アクセス日：2020-08-12)。より当社作成

多様なワークスタイル確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 働き手の多様なワークスタイルに対応できるようにする観点からは、働く「場」を固定するのではなく、場所・時間に制約されず「どこでも働くことができる」環境を整備することが重要 ● 業種特性等を踏まえつつ、集積と分散の適切な組合せ（ベストミックス）を図るなど、オフィスの最適な立地戦略を選択 ● 「どこでも働くことができる」環境の整備として、サテライトオフィス、シェアオフィス、コワーキングスペース等を有効に活用 ● 一定の人口集積がみられる郊外部にサテライトオフィス等を設置すれば、「郊外居住」によっても「職住近接」が実現され得ることとなり、働き手にとって居住地選択の自由度が向上
---------------------	--

これは、オフィスを変革することで働き方改革を進めようという取り組みであり、不動産業界やオフィス家具業界は、働き方改革に早くから注目していた。

このように、コロナの前から働き方改革への取り組みは着々と進んでいたのである。

1.2. コロナで急拡大し、リバウンドする働き方改革

2020年の春先からコロナが流行した影響により、中でも緊急事態宣言による外出自粛要請によってリモートワークを行う企業は急増した。

しかし、緊急事態宣言が2020年5月25日に解除された後、リモートワークの実施を取りやめてオフィスワークに戻った企業もある。図1は、東京商工リサーチが緊急事態宣言解除後の6月29日から7月8日にインターネットによるアンケート調査を実施した結果である。これを見ると、現在もリモートワークを実施している企業が全体の約31%を占めており、一方で全体の約27%の企業はコロナ以降にリモートワークを実施したが、現在は取りやめてオフィスワークに戻している。つまり、緊急事態宣言下では約58%の企業がリモートワークを行っていて、宣言が解除された後にリモートワークを継続する企業と終了する企業の二つに分かれたことになる。これを、資本金1億円以上の企業と1億円未満の企業に分けて集計すると、企業規模により結果が大きく異なってくる。資本金1億円以上の企業では約55%が宣言解除後もリモートワークを続けている一方、資本金1億円未満の企業では緊急事態宣言下でもリモートワークを実施しなかった企業が約48%となっている。

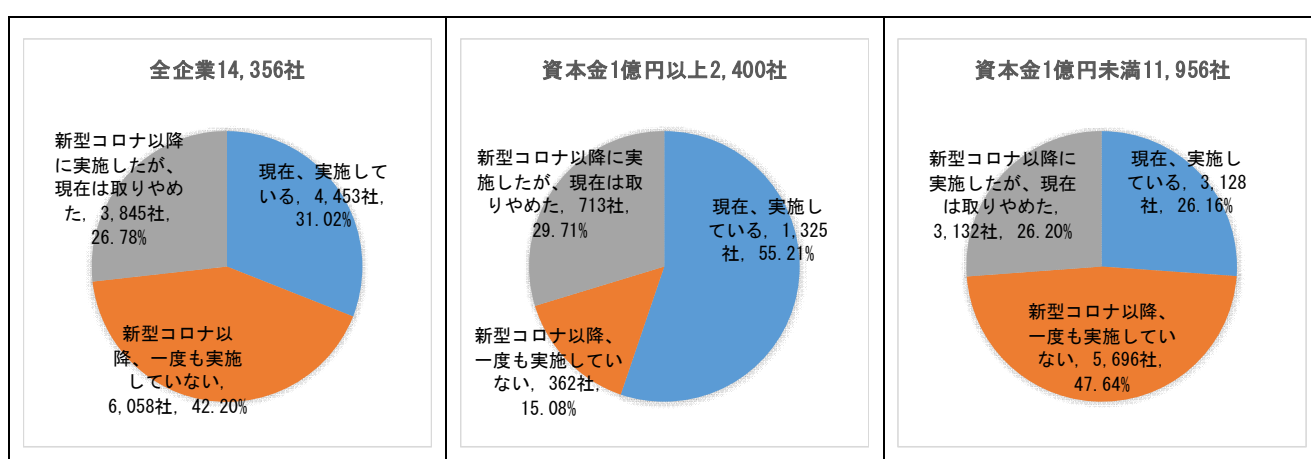


図1 緊急事態宣言後のリモートワーク実施状況¹¹

以上より、企業規模の大小を問わず約4分の1の企業が、一度始めたリモートワークを宣言解除後に取り

¹¹ 東京商工リサーチ. “第6回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査”, https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200714_01.html, (アクセス日: 2020-8-13) より当社作成

やめたことになる。この判断にはいろいろな要素があるが、例えば「自社ではリモートワークで従業員満足度が上がり、それによって生産性も上がる」と判断した企業はリモートワークを継続する方向へ進んでいると思われる。一方、「自社ではリモートワークで管理監督が難しくなり、それによって生産性が下がる」と判断した企業はリモートワークを取りやめる方向へ進むことになったと思われる。リモートワークを本格的に導入しようとする、ノートPCなどの導入やセキュリティの強化など、技術的・コスト的に負担もかかるので、総合的に判断してリモートワークを取りやめる判断も一定の合理性を持つ。

1.3. 従業員の意識は変化している

しかし、自社において判断を行う際には、従業員の意識にも注意していただきたい。

損害保険ジャパンが5月にインターネット調査で実施した働く人々の意識変化を調査した結果¹² (図2)においては、在宅勤務を実施している人のうち約40%が、今後も在宅勤務を積極的に活用したいと回答した。また、在宅勤務を実施していない人のうち約10%が在宅勤務で働きたいと回答している。

一方で、在宅勤務を実施していた人の中でも約28%の人が在宅勤務ではない働き方に戻したいと考えており、在宅勤務を実施していない人の約51%が在宅勤務でなくていいと考えている。

多くの機関が同様の調査を行っているが、結果は一樣ではない。リモートワークを希望する人が一定程度存在するのは確かだが、その割合は調査対象によって様々である。

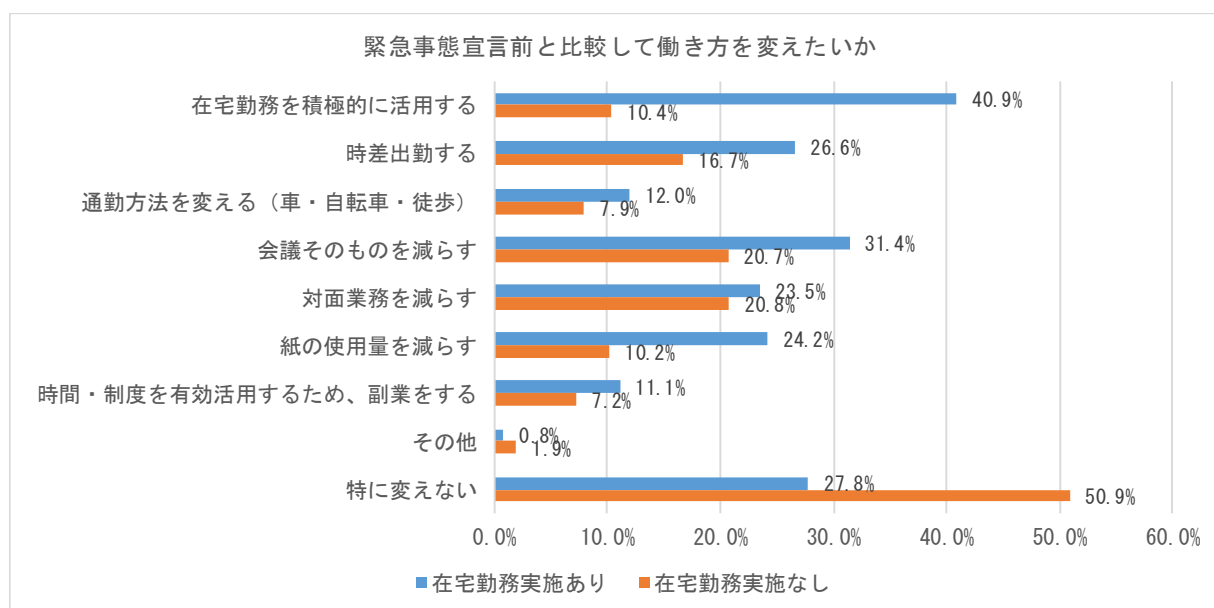


図2 働き方に関する意識調査結果¹³

このような意識の差は、同一企業の中でも発生していると考えられる。例えば製造業や小売業における工場・店舗などの現場ではリモートワークの導入が難しいため、緊急事態宣言下でも多くは出勤して働くこととなった。一方、本社部門についてはリモートワークを導入した企業が多い。そのため、ひとつの企業の中でもリモートワーク経験者と未経験者が発生しており、その両方で意識に差が生じている可能性がある。

また、一般従業員の意識が、経営層・管理職層の意識と一致しない恐れもある。例えば管理職が「オフィ

¹² 損害保険ジャパン。“働き方に関する意識調査を実施”，
https://www.sompo-japan.co.jp/~media/SJNK/files/news/2020/20200605_1.pdf, (アクセス日：2020-8-13)

¹³ 脚注12を基に当社作成

スワークがいい」と考えている一方で、一般従業員が「リモートワークのほうがいい」と考えていても、その意識のずれは見えづらい。リモートワークの導入は、特に中間管理職層に強い負荷をかけたことが明らかになってきている。管理職にとっては、今までオフィスの目の届く席で仕事をしていた部下がリモートワークで見えなくなったことによって、仕事をちゃんとしているだろうか、逆に長時間労働で無理をしているのではないかと心配することになったのである。管理職にストレスがかかった結果、リモートハラスメント（以下「リモハラ」）¹⁴が問題化することにもなっている。

生活環境とリモートワークについては、更に複雑である。コロナにおいては、4月7日の緊急事態宣言発令に先行して3月2日から小中学校が一斉休校、保育園・幼稚園も地域によって休園となったため、子を持つ従業員のリモートワークは非常に困難なものとなった。子の面倒を見ながら仕事をする、という環境になったために、仕事がしづらく効率が落ちるなどの影響があった。しかし働き方改革では、子育てや介護との両立の手段としてリモートワークが推奨されている。働き方改革実行計画において、「テレワークは、時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができるため、子育て、介護と仕事の両立の手段となり、多様な人材の能力発揮が可能となる。」¹⁵とされている。子育て中・介護中の従業員も、リモートワークとフレックスタイム制などを組み合わせれば、キャリアを中断することなく働き続けられるので、休校という要素がなければ、リモートワークは子を持つ従業員に歓迎される制度である。この点については、緊急事態宣言時と平時を分けて考えなければならない。

以上のように、コロナを経たあとの従業員の意識は様々なため、各社の経営層には、現時点の自社の従業員の意識がどうであるかを正確に把握していただきたい。出来れば階層別・職種別に、調査等により正確に把握できると、経営判断の一材料として考慮しやすくなる。もし、社内でリモートワークを希望する従業員が多いにもかかわらず、何らかの理由でオフィスワークに戻すと自社が判断するのであれば、経営層・管理職層は理由をきちんと説明して従業員の理解を求めていくことが必要となる。

2. コロナ時代のニューノーマル対応

2.1. 企業に求められる感染防止対策

コロナ時代に求められる新しい対応は「ニューノーマル」と呼ばれている。企業に求められるニューノーマルの第一は感染防止の対策である。

2020年5月4日（5月11日一部修正）に新型コロナウイルス感染症対策専門家会議から「新しい生活様式」が提起され、その中の「(4) 働き方の新しいスタイル」として図3の6点が提言された¹⁶。

¹⁴ リモートワークにおいて生じるハラスメント。リモートワーク中の社員を必要以上に監視する、Web会議に呼ばない、私的な事柄に関する不適切発言など。参考：SOMPOリスクマネジメント。“新型コロナウイルスにまつわるハラスメントとコンプライアンス体制”，<https://www.sompo-rc.co.jp/columns/view/24>，（アクセス日：2020-8-20）

¹⁵ 脚注4と同じ

¹⁶ 厚生労働省。“新型コロナウイルス感染症対策の状況分析・提言。”新型コロナウイルス感染症対策専門家会議，<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000629000.pdf>，（アクセス日：2020-8-21）

(4) 働き方の新しいスタイル

- テレワークやローテーション勤務 □時差通勤でゆったりと □オフィスはひろびろと
- 会議はオンライン □名刺交換はオンライン □対面での打合せは換気とマスク

図 3 働き方の新しいスタイル¹⁷

この提言では、業界団体等が主体となって業種ごとの感染拡大予防ガイドラインを作成し、各業界において感染予防を進めてほしいとされている。

そこで、各業界団体において順次、業界向けのガイドラインが策定された。オフィスワークについては日本経済団体連合会（以下「経団連」）が5月14日にガイドラインを発出した。このガイドラインは適用時期について、緊急事態宣言が終了してもコロナの「感染リスクが低減し、早期診断から重症化予防までの治療法の確立、ワクチンの開発などにより企業の関係者の健康と安全・安心を十分に確保できる段階に至るまでの間の事業活動に用いられるべきもの」としており、いわゆる「with コロナ」とされる時期全般に係るものとなっている。内容は感染防止対策の考え方から始まり、体制や感染者が確認された場合の対応まで、具体的な対策を詳細に示している。具体的な対策として掲げられた内容を、オフィスにおける感染防止対策（出勤を前提とした場合の対策）と、リモートによる感染防止対策（オンライン等を活用する対策）に分けて整理したものが表4である。

表 4 オフィスの感染防止対策¹⁸

オフィスにおける感染防止対策	リモートによる感染防止対策
<ul style="list-style-type: none"> ● 自家用車など公共交通機関を使わない通勤を承認する ● 出来る限り 2メートルを目安に一定の距離を保つ ● 座席配置は広々と設置する ● 仕切りのない対面の座席配置は避け、対角に配置する ● 1時間に2回以上、窓を開け換気する ● 頻繁に対面する場所はアクリル板などで遮蔽する ● 共有する物品は定期的に消毒する 	<ul style="list-style-type: none"> ● リモートワーク（テレワーク、在宅やサテライトオフィスでの勤務）、時差出勤、ローテーション勤務（就労日や時間帯を複数に分けた勤務）、変形労働時間制、週休3日制など様々な勤務形態を検討する ● 会議やイベントはオンラインで行うことも検討する ● 社外の会議やイベントについては、参加の必要性をよく検討したうえで、参加する場合は最少人数とし、マスクを着用する ● 採用説明会や面接などはオンラインの実施も検討する ● テレワークを行うにあたっては、労働時間の適正な把握や適正な作業環境の整備などに配慮する

以上のように、ニューノーマルは感染防止対策を徹底的に行うところから始まる。オフィスの風景が変わり、リモートワークが増加し、会議はオンラインとなる。外部者をオフィスに入れないため、営業や面談、研修もオンライン会議で行われる。従業員の雑談は喫煙ルームではなくオンラインのチャットツール上で行われるようになる。

2.2. 働き方改革と一体化して進む企業のニューノーマル対応

企業はすでに様々なニューノーマル対応を開始している。企業で進んでいる主な対応をまとめたものが表

¹⁷ 脚注 16 より一部抜粋

¹⁸ 経団連、「オフィスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン（2020年5月14日）」

https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/040_guidelinel.pdf, (アクセス日：2020-8-21) より当社作成

5である。

表 5 企業の対応例¹⁹

方向	対応例
オフィスの改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ フリーアドレス化することでオフィスを広く使う ・ 固定電話を撤廃する（感染防止／フリーアドレス／リモートワーク等のため） ・ ペーパーレス化（プリンター削減）を進める ・ サテライトオフィスを増やす
リモートワークの推進とそれに伴う施策	<ul style="list-style-type: none"> ・ リモートワーク（在宅勤務等）を原則とする ・ ジョブ型雇用を導入する ・ 副業人材の採用を進める ・ リモートワーク手当（在宅手当）を支給する（3,000円～7,000円／月など） ・ 人事評価制度を見直す（成果型、役割責任型など） ・ 労働時間管理を見直す（裁量労働制、フレックスタイム制など） ・ 通勤定期代の支給をやめて実費精算にする ・ 拠点を地方に分散し、大都市の拠点を縮小する ・ 本社を地方に移転したり、地方の人材を採用したりする

オフィスにおける従業員同士の距離を保つため、固定席をやめてフリーアドレスとする企業がある。さらに多数の従業員が密集するのを避けるため、また通勤時間の短縮を図るためにサテライトオフィスの設置を検討する会社もある。

一方、リモートワークを進める企業も多い。大手企業のいくつかは、今後はリモートワークでの業務遂行を主とすること、ジョブ型雇用への転換を図ることなどを表明している。中には、テレワーク手当の支給などにより家庭のリモートワーク環境の改善を図る企業もある。

また、リモートワークにより人材採用を推進する会社もある。フルリモート（全面的なリモートワーク）を可とすることで、例えば東京に本社があっても、地方在住者の採用が可能となる。また、地方に本社を移転して経費を削減し、フルリモートで人材を全国から募集する会社もある。コロナ前から人材不足が表面化していたため、中小企業やスタートアップ企業では人材採用面でのメリットが注目されている。

このような取り組みは、主に感染防止対策のためであるが、導入企業は今後の働き方改革の進展を視野に入れているものと思われる。働き方改革は、前述したように第一段階として長時間労働削減と同一労働同一賃金の実現を法制化したところであるが、第二段階として、従業員のエンゲージメント向上とそれによる付加価値向上を進めて労働生産性の向上を図る、という目標へ進んでいる。ニューノーマルにみられるリモートワークの推進は、従業員のエンゲージメント向上、ひいては労働生産性向上につながる。さらにジョブ型雇用を導入することで、リモートワークでの人事評価が効率的になり、グローバルな労働市場から高度な専門能力を持つ人材を確保することができる。

このように、企業のニューノーマル対応は、働き方改革と混然一体となって進んでいる。

3. ニューノーマルで働き方を見直す

3.1. ニューノーマル対応の3ステップ

以上のように、コロナ時代の企業には大きく2つの視点からの対応が同時に求められている。1つは感染防止のためのニューノーマル対応であり、もう1つは働き方改革である。

¹⁹ 各種報道記事やヒアリング結果より当社作成

リモートワークの導入は上記の両方を満たす対応であるため注目を集めているが、それだけが正解ではない。業種、業態、企業規模、働き方へのスタンスなどから自社のニューノーマル対応について最適解を導き出す必要がある。社内検討の進め方としては図4のようになる。

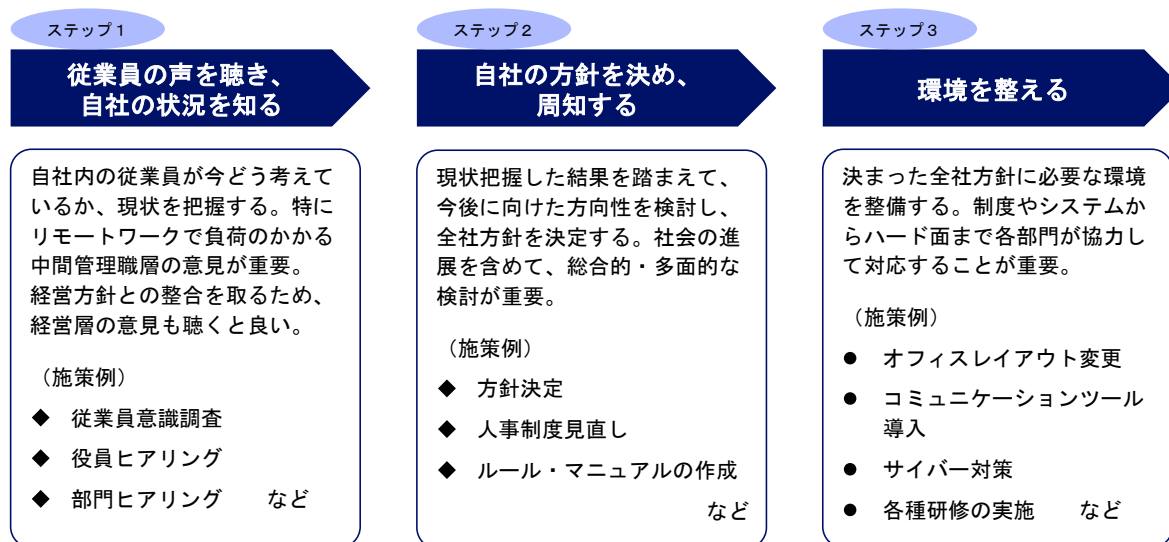


図4 ニューノーマル対応を進める3ステップ²⁰

まずステップ1として、前述したような従業員の意識を含めた現状把握をしていただきたい。図2にあったように、在宅勤務経験者と未経験者で意見が分かれることもあるし、管理職層と一般職層で意見が分かれることもある。自身や家族の感染への不安、仕事の将来への不安、環境が変わった中で働くストレスなどがリモハラなどの新たな課題を生じさせている。従業員の意識や新たな問題が顕在化していないかについて、企業は適切に把握する必要がある。

次に、ステップ2として、現状把握した結果を踏まえて方針を決定する。将来に向けて、リモートワーク中心とするのか、オフィスワーク中心とするのか。ジョブ型雇用に近づけるのか否か、オフィスレイアウトをどうするのか。将来の生産性を左右する重要な決定であり、従業員にとっては毎日の働き方に影響する決定である。方針を明確にすることはもちろん、決定までの過程も明らかにして従業員の納得感を得ることも、さらに細かいルールやマニュアルを整備して迷いなく方針に従えるように周知することも重要である。

そして、ステップ3として、方針に従った環境を整備していくことになる。リモートワークにIT関連の整備が必要なのは当然として、さらにオフィスレイアウトを変更したり、円滑なコミュニケーションのためにチャットツールを導入したり、様々な対応が必要となる。長時間労働を防ぐためのPC監視ツールやサイバー攻撃を防ぐシステム、自宅での勤務環境を整えるための家具レンタルサービスなど、現在は様々なツール・サービスが市場に提供されている。

以下、各ステップについて簡単に解説し、最後に目指す未来を概観する。

3.2. 従業員の意識を知る (ステップ1)

従業員意識調査は、設計が重要である。結論としてどのような結果を得たいのかを具体的にイメージして仮説を立て、その是非が判断できるように質問を設計する。属性によって分けて集計できるように、男女や年

²⁰ 当社作成

年齢、所属や役職などの属性も聞いていく。集計の際には属性やリモートワーク経験者、未経験者などによって分けて集計する必要がある。その結果を分析して、今後の判断材料とする。設問項目の例の一部を表6に挙げるので参考にいただきたい。

表6 従業員意識調査項目の例²¹

項目例	内容例
リモートワークについて (リモートワーク実施部署の場合)	リモートワークで良かったこと、困ったこと、仕事の効率に変化はあったか、継続を希望するか、役に立ったツールなど
リモートワークについて (リモートワーク未実施部署の場合)	リモートワークについてどう思うか、リモートワークをしたいと思うか、したくないならその理由、など
コミュニケーション	コミュニケーションの課題、ハラスメント(リモハラを含む)はあるか、(管理職に対して)部下指導やマネジメントで不安があるか、業務に必要なツール・機能はあるか、など
業務の整理・見直し	対面(オフィス)で実施したい業務は何か、非対面(リモート)で実施可能な業務は何か、効率化に有効なツールは何か、など

特にコロナに関連して行う場合は、前述したように中間管理職層の意見が吸い上げられるように設計していただきたい。リモートワークを実施している場合、今までのマネジメントのやり方が通用しなかったために管理職層に負担がかかっていた。そのために、必要以上にリモートワークへの忌避感が強まっていることもある。一般従業員との意識の乖離も心配である。その他、新入社員の感じる疎外感や期待感、小さな子供を抱えた社員の苦労や工夫など、今後の制度設計に必要な声も拾い上げたい。

3.3. 自社の方針を検討する(ステップ2)

現状把握の結果を踏まえて、自社の方針を検討することになる。コロナ時代における企業の選択には、いくつかのテーマについて複数の選択肢があり、どの企業も迷いながら進んでいる状況にある。主な軸となるのは図5のような内容である。



図5 対応の方向性の例²²

これらの対応の方向性はどちらが正解というものではないし、選択肢も右端と左端の2つに限定されるものでもない。働く場所については、全員をオフィスワーク(工場などの現場勤務も含む)にする企業もあれば、全員をリモートワークにする企業もあり、リモートワークを一部で導入して一部はオフィスワークのま

²¹ 当社作成

²² 当社作成

ま、という企業もある。雇用制度も、以前からの制度を維持している日本企業ではメンバーシップ型雇用が多いと思うが、ジョブ型雇用へ全員転換するという対応も考えられるし、一部はジョブ型で一部はメンバーシップ型という複線型を採用する企業もありうる。人事評価は、現状においてさえ、完全な成果主義を採る企業も完全な年功序列制度の企業も少なく、基本給のうちに年功的な生活給と職務給・職能給などを組み合わせることでバランスを取っている企業が多い。オフィスレイアウトについても、完全なフリーアドレスではコミュニケーションがとりづらいたして、部署ごとに座席範囲を決めてその中では自由に着席できるグループアドレスと言われる方法を採用する企業もある。

このように各企業は、それぞれの軸の中でどのあたりでバランスをとるのかを検討している。バランスのとり方は様々な選択肢があり、無限と言っても過言ではない。

表 7 に、企業の取り得る選択肢をいくつか挙げた。無限にある選択肢のうち、いくつかを挙げただけであるが、自社の方針を考える際の参考にしていただければ幸いである。

表 7 ニューノーマルの選択肢の例²³

テーマ	選択肢 (例)
働く場所	<input type="checkbox"/> 本社一極集中型 <input type="checkbox"/> サテライトオフィス型 (オフィス分散型) <input type="checkbox"/> シェアオフィス活用型 <input type="checkbox"/> 在宅勤務活用型
雇用制度	<input type="checkbox"/> メンバーシップ型 <input type="checkbox"/> ジョブ型 <input type="checkbox"/> 複線型 (メンバーシップ型とジョブ型の両立)
人事評価制度	<input type="checkbox"/> 能力評価 <input type="checkbox"/> 行動評価 <input type="checkbox"/> 業績評価 <input type="checkbox"/> 目標管理制度
オフィスレイアウト	<input type="checkbox"/> 固定席・島型 <input type="checkbox"/> フリーアドレス (どこに座ってもいい) <input type="checkbox"/> グループアドレス (グループごとに座る区域が決まっていますその中では自由)
労働時間管理	<input type="checkbox"/> 裁量労働制 (専門型/企画型) <input type="checkbox"/> フレックスタイム制 (コアタイムあり/なし) <input type="checkbox"/> 事業場外みなし労働時間制 <input type="checkbox"/> 通常の労働時間管理
福利厚生 (手当等含む)	<input type="checkbox"/> 通勤手当あり (定期代支給型) / なし (実費支給型) <input type="checkbox"/> リモートワーク関連手当あり/なし <input type="checkbox"/> ワークেশョン <input type="checkbox"/> 転居なしの転勤 (単身赴任や転居をしないまま所属する拠点を変更)

3.4. 環境を整える (ステップ3)

対応の方向性が定まったら、それぞれの施策に必要な環境を整える必要がある。

例えば、ハード対策としては、PC やネットワーク環境の整備、情報セキュリティ対策²⁴、オフィスのあり方 (サテライトオフィスの活用やオフィスレイアウトなど)、出退勤管理のシステムなどがある。PC だけを

²³ 当社作成

²⁴ SOMPO リスクマネジメント. “【これだけは知っておきたい】『テレワークにおける情報セキュリティ リスクとその対策』ハンドブックを公開しました”, <https://www.sompocybersecurity.com/information/view/153>, (アクセス日: 2020-9-20) 等を参考にさせていただきたい。

考えても、オフィスワーク中心で一部を在宅勤務とする場合のPCのあり方と、リモートワーク中心で時々出社とする場合のPCのあり方とでは、経費やセキュリティ強度の観点から採るべき方法が違ってくる可能性がある。その上、労務管理や人事評価の観点も必要となるため、全体を俯瞰して総合的に検討する必要がある。

更に、ソフト対策も重要である。緊急事態宣言下における長期の在宅勤務では、従業員がメンタル不調を訴えた会社もあり、メンタルヘルス対策が注目された。長時間労働対策や不就労防止対策としてPCの監視ツールも関心を集めている。

そして、総合的に最も大きな課題となるのは、ソフト対策の中でもコミュニケーション方法であると考えられる。緊急事態宣言以降、Web会議がビジネスの一般的なツールとなったのに加え、チャットツールやプロジェクト管理ツールなど、社員間や社外も含めたコミュニケーションの促進につながるツールに注目が集まっている。最近ではVR（ヴァーチャル・リアリティ、仮想現実）技術やロボット技術を活用して、アバター（インターネット上の分身）やロボットが自分の代わりにコミュニケーションをするなど、ゲーム的要素を加えたコミュニケーション方法も使われ始めている。社風や社員構成などにより最適なコミュニケーション方法は異なるが、電話とメールのみでは多様化するコミュニケーションに対応しきれなくなるのは間違いない。かつて、メールがビジネスに導入され始めた時期においても、すぐに慣れて活用できる人となかなか慣れずに困惑する人がいたものだが、今では普通に全員が使えるツールとなった。新しいツールの導入初期には混乱も生じると思うが、早く慣れるためにも、また、自社に最適なツールを発見するためにも、様々なツールを試しながら検討していく必要がある。

3.5. ニューノーマルと働き方改革の目指す未来

以上のような各種の対応を経て、自社と業界の明るい未来を描いていただきたい。それが、3.3で説明した方針の策定にもつながる。

表8は、総務省が発表している「テレワーク先駆者百選 総務大臣賞²⁵」の受賞企業の取り組みである。

アフラック生命では、分身ロボット「OriHime²⁶」により、地方に勤務している社員が移動しないまま東京の本社の業務や研修に参加している。シックス・アパートでは、フルリモートワークにより地方在住者が転勤せずに東京オフィスに所属する。明豊ファシリティワークスでは、テレワークを業務の見える化とともに導入することで時間当たり粗利益を向上させた。リコージャパンでは災害対策、BCPとしての効果も確認した。以上の取り組みにより、各社とも従業員の満足度向上、残業時間の削減や売り上げや利益の向上など、生産性向上につながる効果を確認出来ている。

表8 令和元年度 テレワーク先駆者百選 総務大臣賞 受賞企業²⁷

企業名	業種・従業員数	取組の特徴
アフラック生命株式会社	金融業(保険業) 5,287人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全部門・全社員が事前事後の申請・報告なくテレワーク可能(実施回数・時間に制限なし)。 ・ TV会議システムの完備、在宅勤務用のシンクライアント端末配布等のICTツール整備により場所を選ばず社内と同様に業務遂行できる環境を整備。 ・ 分身ロボット「OriHime」を導入、地方勤務社員がテレワーク活用で本社の業務や研修に参加

²⁵ 総務省. “「テレワーク先駆者百選 総務大臣賞」等の公表”, https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu02_02000255.html, (アクセス日: 2020-08-20).

²⁶ オリィ研究所. “プロダクト紹介”, <https://orihime.orylab.com/>, (アクセス日: 2020-09-06)

²⁷ 脚注25の別紙4より抜粋

企業名	業種・従業員数	取組の特徴
		<p>【主な効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1人あたり時間外労働時間 -2.9 時間 (2017年→2018年の推移) ・短時間勤務社員のフルタイム化 (短時間勤務社員比率 2015年度 :53.4%→2018年度 :38.4%)
シックス・ア パート株式会 社	ソフトウェア開発業 30人	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワークを前提とした業務見直し(クラウドツールを活用した業務や顧客との電話対応の仕組み等) ・自治体と連携したテレワーク普及への取組(中高生向けにテレワークの働き方紹介、セミナー実施) ・16人の社員が東京を離れて勤務(地方在住で月1回出社、実家に帰省し勤務等) ・効率的に業務を進める環境整備にかかるコストとしてテレワーク手当(1.5万円/月)支給 <p>【主な効果】</p> <p>地方に住むエンジニアを正社員として採用(出社は月1回程度) 働きながら長めの休暇取得や帰省先でのテレワーク</p>
明豊ファシリ ティワークス 株式会社	建設業 (建設サービス) 229人	<ul style="list-style-type: none"> ・自社開発システムにより、個人の業務行動を時間単位で把握し、各社員の生産性を定量化。テレワーク投資への経営判断が容易になったことで、テレワーク環境の整備・改善を加速。 ・地方自治体から発注者支援業務を受託し、プロジェクトの効率的管理を実現すると同時に、自治体でのテレワーク環境創出を支援。 <p>【主な効果】</p> <p>1人あたり月平均残業時間 -27 時間 (2012年→2018年の推移) 時間あたり売上粗利益 1.56 倍 (2012年→2018年の推移) →生産性向上による時間外手当支給実費減少分を給与・賞与で還元。</p>
リコージャパ ン株式会社	卸売業、小売業 18,240人	<ul style="list-style-type: none"> ・2011年の震災後にテレワークを導入、2018年度からは全社展開を開始。統一的ICTツールの導入、顧客向けにテレワークの実践事例を紹介するセミナーの開催やライブオフィスの開設。 ・2018年の西日本豪雨や台風21号の際、テレワークを試行し、BCP対策としての効果を確認。 ・テレワーク活用による小規模小学校での遠隔合同授業の支援 <p>【主な効果】</p> <p>1人あたり年間総労働時間 -97 時間 (2016年度→2018年度の推移) 売上金額 +599 億円 (2016年度 : 6,100 億円→2018年度 : 6,699 億円)</p>

このような、リモートワークによる成果だけではない。この先、働き方改革だけではなく5GやAIなどデジタル化が進むことは確実である。それらを含めて描く未来は幅広い可能性がある。2016年に厚生労働省から出た報告書『働き方の未来2035』～一人ひとりが輝くために～から一節を紹介する²⁸。

「かつて、インターネットやモバイルがなかった時代には、多くの人が同じ部屋に同時に集まり、一緒に仕事をしなければ、ほとんどの作業が進まなかった。しかし、今や情報技術が大きく進展し、異なる空間にいても、ネットを通じてコミュニケーションをすることができるし、共同作業をすることが可能である。また、必ずしも同時刻に作業をしなくても、ネットワーク上に作業の記録を残しておくなど工夫をすることで、共同作業もできるようになった。こうした流れは2035年に向けてさらに進むことになる。

もちろん、工場での作業のように実際にその作業現場に人がいなければならないケースもあるだろう。しかし、そのような物理的な作業の大半は2035年までにはロボットがこなすようになっているに違いない。

²⁸ 厚生労働省、「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために懇談会 報告書」,
<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000132314.html>, (アクセス日：2020-09-06)のP.8より一部抜粋

こうした変化は決して、人々がいつでもどこでも「働かされる」事ではない。2035年には、各個人が、自分の意思で働く場所と時間を選べる時代、自分のライフスタイルが自分で選べる時代に変わっている事こそが重要である。技術革新の成果はそのために積極的に活用されるべきだ。

物理的に同じ空間で同時刻に共同作業することが不可欠だった時代は、そこに実際にいる「時間」が働く評価指標の中心だった。だが、時間や空間にしばられない働き方への変化をスムーズに行うためには、働いた「時間」だけで報酬を決めるのではない、成果による評価が一段と重要になる。その結果、不必要な長時間労働はなくなり、かつ、是正に向けた施策が取られるようになる。」

この報告書は2016年に出されたものなので、前提としている未来はコロナの影響を受けていない。しかし、コロナ時代のニューノーマルで求められる「異なる空間から共同作業をする」、「作業現場に人がいなくても物理的な作業の大半をロボットがこなす」、「自分の意思で働く場所と時間を選べる」、「成果による評価が一段と重要になる」という変化を予想している。コロナがあってもなくても、このような未来が来ることは予見されていたのである。このことを前提に、各企業はニューノーマル対応を考えていく必要がある。

おわりに

コロナによる不確実性が増している今だからこそ、ぜひ各企業とも、従業員に対して自社の将来に対する明確な方針を改めて示していただきたいと思う。自社はどんな将来を目指すのか、何を変えて何を変えないのか、それによるどんな効果を見込んでいるのか、その理由はなぜか、従業員に何を望んでいるのか、などである。企業の未来は従業員の未来でもある。明るい未来像を企業と従業員が共有し、ともに目指そうと合意することで、不確実で不安なコロナ時代を乗り切っていただきたいと切に願う。

参考文献

- 一般財団法人日本経済団体連合会. 2020年版 経営労働政策特別委員会報告, 経団連出版, 2020, 101p, p. 15
- 一般財団法人日本経済団体連合会. “オフィスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン (2020年5月14日).” https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/040_guideline1.pdf, (アクセス日: 2020-08-21) .
- 厚生労働省. “新型コロナウイルス感染症対策の状況分析・提言.” 新型コロナウイルス感染症対策専門家会議, <https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000629000.pdf>, (アクセス日: 2020-08-21) .
- 厚生労働省. “これからのテレワークでの働き方に関する検討会”, https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-kintou_488802_00001.html, (アクセス日: 2020-08-21) .
- 厚生労働省. “情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン”, https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouki_jun/shigoto/guideline.html, (アクセス日: 2020-08-13) .
- 厚生労働省. “自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン”, https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000198641_1.pdf, (アクセス日: 2020-08-13) .
- 厚生労働省. “働き方の未来2035:一人ひとりが輝くために懇談会 報告書”, <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000132314.html>, (アクセス日: 2020-09-06)
- 厚生労働省. “副業・兼業の促進に関するガイドライン”, https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudouki_jun_kyoku/0000192844.pdf, (アクセス日: 2020-08-13)
- 国土交通省. “働き方改革を支える今後の不動産のあり方検討会”,

https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/sosei_const_tk3_000139.html, (アクセス日:2020-08-12) .
 国土交通省. “「2030年を目途とする今後の不動産のあり方について ~『真に人に優しい不動産』の実現~」”,
<https://www.mlit.go.jp/common/001246567.pdf>, (アクセス日:2020-08-12) .
 国立社会保障・人口問題研究所, “日本の将来推計人口(平成29年推計)”,
http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp, (アクセス日:2020-08-13)
 首相官邸. “働き方改革実行計画”, http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf, (アクセス日:2020-8-12)
 総務省. “テレワーク・デイズ”, <https://teleworkdays.go.jp/>, (アクセス日:2020-08-12) .
 総務省. “「テレワーク先駆者百選 総務大臣賞」等の公表”,
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu02_02000255.html, (アクセス日:2020-08-20) .
 総務省統計局. “労働力調査”, <https://www.stat.go.jp/data/roudou/>, (アクセス日:2020-08-13) .
 総務省統計局. “人口推計”, <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/index.html>, (アクセス日:2020-08-13) .
 損害保険ジャパン. “働き方に関する意識調査を実施”,
https://www.sompo-japan.co.jp/~media/SJNK/files/news/2020/20200605_1.pdf, (アクセス日:2020-08-13) .
 SOMPOリスクマネジメント. “新型コロナウイルスにまつわるハラスメントとコンプライアンス体制”,
<https://www.sompo-rc.co.jp/columns/view/24>, (アクセス日:2020-08-20) .
 SOMPOリスクマネジメント. “【これだけは知っておきたい】『テレワークにおける情報セキュリティ リスクとその対策』ハンドブックを公開しました”, <https://www.sompocybersecurity.com/information/view/153>, (アクセス日:2020-9-20)
 東京商工リサーチ. “第6回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査”,
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200714_01.html, (アクセス日:2020-08-13) .
 OECD. “Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era:How can public policies make it happen?.”
 OECD Policy Responses to Coronavirus(COVID-19),
<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>, (アクセス日:2020-08-03) .

執筆者紹介

松原 真佑子 Mayuko Matsubara

リスクマネジメント事業本部 コーポレート・リスクコンサルティング部

上級コンサルタント

専門は全社リスクマネジメント、コンプライアンス、財務影響分析

SOMPOリスクマネジメントについて

SOMPOリスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン株式会社を中核とするSOMPOホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社リスクマネジメント(ERM)、事業継続 (BCM・BCP)、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

SOMPOリスクマネジメント株式会社

総合企画部 広報担当

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL : 03-3349-3500