

# 新型コロナウイルス感染症対応としての 在宅勤務の導入について

兵庫県立大学 国際商経学部  
加納 郁也

# 今回の内容

1. 今回のアンケート調査結果から
2. 今回のインタビュー調査結果から  
まとめ

# 1. 今回のアンケート調査結果から

- 新型コロナの影響によって、残業時間数が「増えた、やや増えた」という回答が全体の約26%を占め、逆に「減った、やや減った」という回答が全体の約24%を占めており、回答者のおよそ半数が、新型コロナ感染症拡大によって、労働時間に何らかの影響を受けていることが分かる。
- 「増えた、やや増えた」と回答している労働者の状況として、業務の偏りや管理職の業務負担の増大などが考えられる。一方で、「減った、やや減った」と回答している労働者の状況として、企業全体の受注量の減少、原材料や部品調達の遅れなどが考えられる。
- これに対して、労働者自身の残業時間数に対する働き方改革の影響は、残業時間が減ったと認識している労働者を除いて、およそ60%~70%の回答が「影響はない」または「わからない」という結果が示されている。
- このことから、回答者が自身への労働時間、残業時間への影響を与えている要因は、概ね新型コロナによるものと認識しているようである。

# 1. 今回のアンケート調査結果から

- 労働時間の柔軟化

時間単位での有給休暇取得

柔軟な勤務時間の設定：時差出勤、フレックスタイム

→従来から比較的進んでいる。

- 労働空間の柔軟化

在宅勤務制度やオンライン会議（Web会議）の実施

→新型コロナウイルス感染症拡大への対応としてやらざるを得なくなってきた。

一方で、

- 職務の見直し、評価制度の見直しが進まない

→人員配置、業務量、会議、資料作成の改善を求めるアンケート結果からみて、ほとんど進んでいない。少なくとも回答者たちは進んでいると認識していない。

# 1. 今回のアンケート調査結果から

- 以上のことから考えると、労働時間の短縮を含めた労働時間の柔軟化と在宅勤務やオンライン会議による労働空間の柔軟化だけでは、もはや働き方改革の施策としては限界に達しており、もはや「仕事そのものの見直し」を図らざるを得ない段階に来ているといえる。このことは、今回の回答者が、企業や職場において改善が必要と考えている項目からも分かる。すなわち、人員配置、業務量、会議、資料作成といった、個人の職務遂行に関する要因が、労働者の働き方改革を阻害しており、その進展を阻んでいるとみることができる。
- ただし、教育や運輸など、業種によっては、社会的に期待あるいは要求される仕事やサービスが年々過重になっているものもあり、一企業、一組織の努力だけでは全体の業務量を削減することが困難な業務あるいは職種もみられる。

## 2. 今回のインタビュー調査の結果から

今回のインタビュー調査企業に共通する3つのポイント

1. 何を目指して仕事をするのか、企業理念あるいはそれに基づく行動規範と個人の日常の職務とが整合的に結びついている。

→たとえば「LINE STYLE」や「マクアケ・スタンダード」をみれば、何を  
目指して仕事をするのか、自分自身の職務遂行において判断基準となるもの、  
職務遂行に際して立ち返るべき行動規範が明確に示されていることが分かる。  
コリンズの『ビジョナリーカンパニー』においても、業界内で優れた成果を  
あげている企業や景気に左右されず安定して業績を伸ばしている企業が持つ  
要素のひとつとして、基本理念の共有が提示されている。

## 2. 今回のインタビュー調査の結果から

今回のインタビュー調査企業に共通する3つのポイント

2. 職務遂行の仕組みが、かなりの程度ジョブ型で設計されており、仕事や成果と評価の結びつきが明示されている。

→今回のインタビュー調査対象企業が、新型コロナウイルス感染症拡大への対応、とりわけ在宅勤務に関して、これが特に大きな問題もなく導入、運用できたのは、仕事の進め方や仕事と評価の結びつきが明確で、いざ完全在宅勤務を実施しなければならないという事態に直面した場合でも、企業、労働者ともに、職務の切り分けや調整といった特別な労力を必要とせず、上司と部下との間で、仕事のアウトプットと評価に関する意識と情報の共有化が実践されており、何をどうすればどのように評価されるのか、在宅勤務を実施する労働者が理解できていたからである。

## 2. 今回のインタビュー調査の結果から

今回のインタビュー調査企業に共通する3つのポイント

3. 職務遂行の仕組みがジョブ型で設計される一方で、職務内外のコミュニケーション活性化の仕組みが設定されている。

→キャスターの事例からも分かるとおり、職務遂行上のコミュニケーションツールを有効に活用し、目的に応じて適切に使い分けながら職務を遂行している。また、楓工務店の事例をみれば、教育訓練をWEB上で実施しながら、時間を意識した職務遂行を実践することによって、生産性の向上に寄与している。

一方で、キャスターラウンジやウラダルのように、職務外のコミュニケーションを活性化する仕組みが意識的に設計されており、これを進めることによって他部署の社員との良好な人間関係が構築され、翻って円滑な職務内コミュニケーションが期待されている。

# まとめ 1

昨年度の報告書でも述べたとおり、

- 働き方改革が効果的に組織に浸透するためには、仕事の進め方を見直さなければならない。もはや労働時間の柔軟化と労働空間の柔軟化だけでは限界に達しているといえる。
- 仕事の進め方を見直すことなく在宅勤務だけを導入しても、人的資源管理諸制度との不整合が顕在化したり、従業員の不公平感が高まったりするだけである。今回の新型コロナウイルス感染症への対応において、円滑な事業継続ができている企業は、対面による業務遂行から在宅勤務へとスムーズに移行できており、特別なことは何もしていない。

## まとめ 2

- 今回のような新型コロナウイルス感染症の拡大による在宅勤務要請圧力ともいうべき企業の外部環境の変化は、ある意味ではこれまでの仕事のやり方を変革するチャンスであるともいえる。
- 在宅勤務は必ずしも実施しなければならないものではないが、少なくとも事業において問題なくリモート対応できる環境だけは整備しておかなければならない。しかし、冗長な会議や品質過剰な資料作成、全体の業務量の多さや個人への業務量の偏りがあれば、在宅勤務をせずとも、生産性の向上は見込めない。
- 在宅勤務の普及と浸透を促すためには、在宅勤務だけを取り出して考えるのではなく、あくまでも「働きやすい職場づくり」、「社員のモチベーションの維持・向上」という観点から、仕事そのものの見直しあるいは仕事の進め方の見直しを図り、評価制度や報酬システムに代表される人的資源管理諸制度全体の整合性を重視し、在宅勤務の導入によって制度に大きな矛盾を生じさせないように留意することが、労働者の生産性と公平感を高めるために重要である。