



人事管理の変化とその影響

守島 基博

(学習院大学教授)

1 はじめに

コロナウイルス感染拡大が、企業・組織の人事管理にも大きな影響を及ぼしている。なかでも、従業員の働き方や就業環境が最も大きな影響を受けた領域であり、テレワークや在宅勤務に従事する労働者が大幅に増加した。テレワーク・在宅勤務等の進展は、単に働き方の変化に留まらず、日常の労務管理や組織運営、人事評価、現場でのOJTや従業員の健康管理・ワークライフ・バランスなど広い範囲に二次的な影響がある。実際、ポストコロナの時代における人事課題として、「多様な働き方の提供」が最も注力すべきテーマとして挙がることが多い。

他の領域としては、能力開発や採用活動も大きく影響を被った。特に能力開発は対面型・集合型の研修等がWeb会議システムやオンラインシステムを利用した形態に取って代わられた。採用活動に関しても、一時的に採用を見合わせた企業や、採用面接等をオンラインに移行した企業が多かった。さらに直近では、今回のコロナ感染拡大を梃子として、人事制度の根幹を変更し、いわゆる「ジョブ型雇用制度」に移行するという表明をする企業も出てきている。

本稿では、多くの変化のなかでも、テレワーク・在宅勤務¹⁾と能力開発の2つの面の変化を取り上げ、この変化がもつ人事管理・組織運営への含意を概観したい。特にテレワーク・在宅勤務の増加は、先にも述べたように、単に働き方の変更に留まらない。結果として、今後の政府等の規制や政策的支援などの変更を要請する可能性もある。

2 テレワーク・在宅勤務の実施率

2020年前半の感染拡大期におけるテレワーク・在宅勤務の急激な増加は、多くの調査であとづけられている。例えば、内閣府が2020年5月25日～6月5日に実施したインターネット調査(対象1万128人)によると、34.5%の回答者が、少なくとも週の一部は、テレワークで仕事をしていると答えている(図1a)。比較して、国土交通省の「テレワーク人口実態調査」によると、2019年の雇用型就業者に占めるテレワーカー(過去テレワークで働いた経験のある労働者)の割合は14.8%という結果である。また、総務省の「令和元年通信利用動向調査」によると、テレワークの実施経験があると答えた労働者は、僅かに8.4%であった。

またパーソル総合研究所が行った調査(対象正規雇用者約2万人)によると、2020年4月の第1回緊急事態宣言発出前と発出後を比較した場合、「現在のあなたの働き方としてテレワークを実施している」という設問に対してあてはまると答えた回答者の割合が、3月中旬の13.2%から4月中旬の27.9%と2倍以上に増加しており、宣言が解除された5月末でも、20%代を維持している。企業対象の調査でも、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査(厚生労働省委託)によると、対象企業全体(約2万社)の、63.9%がコロナウイルスの流行をきっかけに、初めて導入している(図1b)。

ただ、注目すべきは、2021年1月に発出された2回目の緊急事態宣言では、2020年4月のような大幅な増加は見られず、日本生産性本部が2021年1月上旬に約1100人の労働者を対象に行った調査で、「現在あなた自身がおこなっている

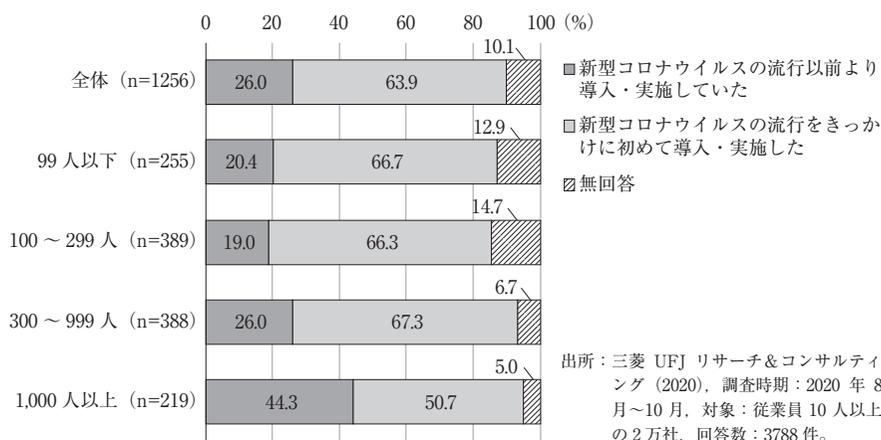
図1a テレワーク・在宅勤務の実施状況（個人調査）

（単位：％）

回答者割合	テレワーク （ほぼ100％）	テレワーク 中心 （50％以上）	定期的にテ レワーク （出勤中心： 50％以上）	基本的に出勤 （不定期にテ レワーク）	週4日、週 3日などの 勤務日制限	時差出勤や フレックス タイムによ る勤務	特別休暇取 得などによ る勤務時間 縮減	その他	いずれも実施 していない
全体	10.5	11.0	6.9	6.1	11.2	9.3	12.6	3.5	41.0

出所：内閣府（2019）

図1b テレワーク・在宅勤務の実施時期（企業調査、規模別）



働き方」を複数選択で選んでもらった結果、テレワークが選ばれた割合は、2020年10月調査の18.9%からは少し増加しているものの、22.0%だった。

結論として、多くの調査を総合すると、テレワーク・在宅勤務を行っている労働者は、全国で見た場合、全体の2～3割程度のものである。東京など大都市圏では、それより多いが、それでも半数に満たない。また企業調査では、企業規模による格差が大きく、図1bに示されたように、規模が小さくなると、実施率が大幅に減少する。地域格差も大きい。

3 さらなるテレワークを阻むもの

今回のコロナウイルス感染拡大によって、テレワーク・在宅勤務に従業員に許可する企業の割合は急激に増加したし、実際に従事した労働者も増えた。それでも、全国平均で2～3割程度、大都市圏でも5割に満たない。なぜなのだろうか。

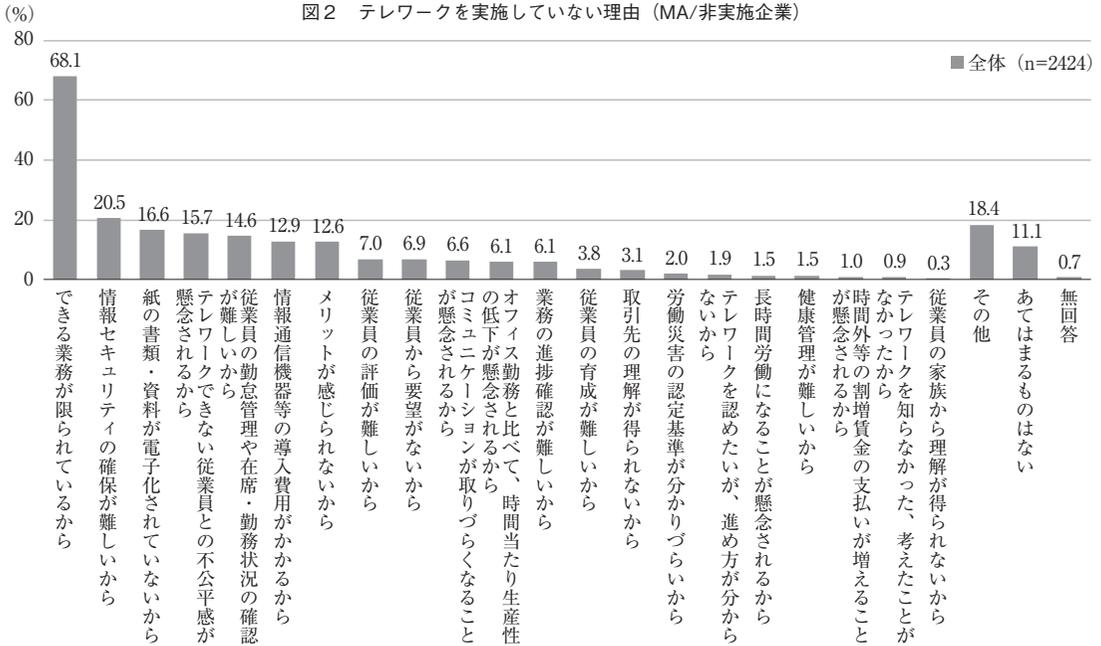
そこで導入していない企業になぜテレワークを導入しないのかを尋ねてみると、業務の特性、情報セキュリティやペーパーレス化の遅れなど組織

運営に関する理由に続いて、勤怠管理や在籍状況の確認の難しさ、テレワーク対象者と非対象者の不公平感、人事評価や労働時間の把握などの人事課題が上位に上がってくることが多い。

図2は、上記で言及した三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査の結果である。ここでも、勤怠管理や在籍・勤務状況の把握の難しさがテレワークを実施していない第4番目の理由としてあがっている。他にも人事管理に関連する理由が選ばれる割合も高い（例えば、テレワークできる人とそうでない人の不公平感、従業員の評価の難しさなど）。また人事担当者に話を聞いても、「対面での働き方と比べて、労働者個人の業務遂行状況を把握しにくい側面がある」、結果として、「成果のみで判断（評価）してしまいやすい」などの意見が多く出る。

当然のことだが、テレワーク・在宅勤務でも、労働基準法や安全衛生法等が適用される。そのため、使用者には、労働時間の把握や、労働者の健康管理などの義務が生じる。だが、職場に出勤して働いている場合に比べ、テレワーク・在宅勤務に従事している場合は、客観的な手段での労働時

図2 テレワークを実施していない理由 (MA/非実施企業)



出所：図1bと同じ。

間把握が格段に困難になる。上記調査結果や人事担当者の意見は、これまで労働基準法などが前提としてきた労働時間把握の方法が、テレワーク・在宅勤務等という働き方と齟齬を起こしている可能性を示唆しているのではないだろうか。

ただ、同時に注意しなくてはならないのは、今回のコロナ感染拡大対策で導入されたテレワーク・在宅勤務によって、労働時間が増加している傾向も見られることである。例えば、図3は、連合が2020年6月初めにおこなった4月以降のテレワーク・在宅勤務時の経験に関する調査である。ここでは、会社に出社しての勤務よりも、長時間労働になったと報告している割合が、半数以上(51.5%)いる。また休憩時間がとれないと答える割合も53.6%である。さらに図3にはないが、時間外・休日労働を行っても、申告しなかった経験のある労働者が65.1%もいることが示されている。

4 対応策

こうした状況への一つの対応策として、フレックスタイム制や事業場外みなし労働時間制度を使うことも可能だし、さらに職種によっては裁量労働制も可能である。だが、就業規則の変更などが

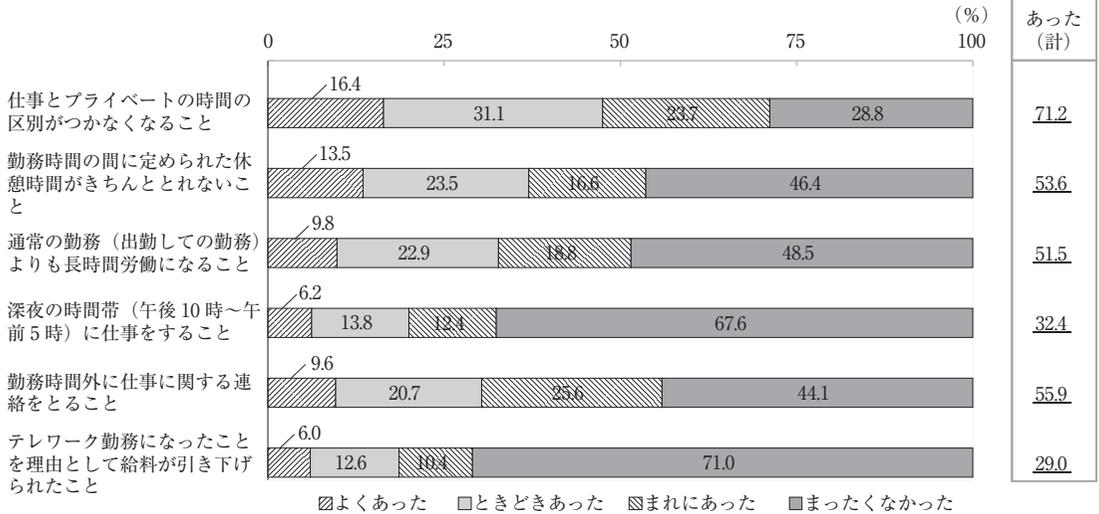
必要で、労働者代表との協議なども行わねばならず、2020年春のような緊急対応状況では難しい場合もある。また事業場外みなし労働時間も使用可能だが、使用者が常にオンライン機器等を使って指示を与えていたり、対応を義務付けていたりしている場合は適用できない。また適用したとしても、深夜・休日労働の把握は必要である。

さらに進んだ対応としては、可能であれば、労働時間の規制から労働者を外し、現存の制度で言えば、高度プロフェッショナル制度のような仕組みを適用することである。その場合、人事考課制度も変更し、評価において、成果のウェイトを大きくすることが必要である。

だが、現在の法律では、高度プロフェッショナル制度の適用は一定の事前手続きが必要だし、対象者は限定されている。ちなみに厳しい限定のせいだろうか、施行から8カ月たった2020年12月時点で、労働基準監督署に届け出のあった、高度プロフェッショナル制度適用人数は900人強である(厚生労働省2020)。

テレワークは、働く人の精神的健康(Well-being)にプラスの影響を与えるだけでなく(Vega, Anderson and Seth 2015)、生産性を上げ(Bloom et al. 2015; Kazekami 2020)、創造的な職務

図3 テレワークによる労働時間の変化



出所：日本労働組合連合会（連合）（2020），対象：2020年4月以降テレワークを経験した1000人。

の場合には、創造性も高める（Dutcher 2012）効果も見出されている。さらには、テレワークなどの柔軟な働き方は、異分野間での協働を促進することで、新製品などのイノベーション（スピードとイノベーションの質）の向上にも寄与するとの報告もある（Coenen and Kok 2014）。

つまり、テレワーク的な働き方を推進することは、コロナウイルス感染拡大を防ぐという目的だけではなく、企業にとっても、働く人にとってもメリットが期待されるのである。ただ、こうした研究が総じて結論づけていることは、こうした望ましい効果が得られるためには、労働時間の自主管理などの条件が必要であり、またプラスの結果をもたらす経路は多数あることである。例えば、Bloom et al. (2015) では、単純に労働の効率があがっただけではなく、満足度の上昇による離職率の減少も生産性の向上に寄与している。いずれにしても、マイナスの効果よりもプラスの効果を示す研究が多いようである。

労働時間の把握は、残業代や深夜・休日割り増し賃金の支払いとも関係し、労働者の生活の質や健康とも直結する大きな課題である。だが労働時間の把握を、厳格にやり過ぎたり、テレワークが長時間労働に繋がる時、テレワークがもつメリットが失われる可能性もある。したがって、労働者

による自律的な時間のコントロールを促進しつつ、長時間労働や働き過ぎを防止することが重要である。

5 テレワークとワークライフ・バランス

さらに研究面で議論が盛んなのが、テレワークと労働者が感じるワークライフ・バランスの関係である（Maruyama, Hopkinson and James 2009; Hilbrecht et al. 2008; 佐藤 2012）。

考えてみると、これまでワークライフ・バランスという概念は、ライフを構成する2種類の活動、つまり、ワークとノンワークが、分離した場所で行われることを前提としていた。そのため、テレワークのメリットとして、労働者にとっての勤務における柔軟性を高めることで、ワークライフ・バランスの向上を主張する議論がなされることが多い（Hilbrecht et al. 2008）。例えば、自宅等で仕事をしていることの労働者側のメリットとして、時間の一部を家族の世話や介護のために使うことなどがやり易いという点がある。労務管理でいわゆる「中抜け」として扱われる時間である。そして、こうした中抜けが比較的容易にとれる可能性は、ワークライフ・バランスの観点からして、望ましい場合もある。

だが、研究を展望しても、テレワークによっ

て、ワークライフ・バランスが高まったと報告される割合は、そうでない割合とほぼ同じである。Maruyama, Hopkinson and James (2009) が行った分析によると、テレワークに従事している労働者が、最も好ましいワークライフ・バランスを報告するのは、労働時間管理について労働者が自主性を持つ場合であることが示されている。自分の働く時間を決めることが可能で、自分の好きな労働時間で働けることに強く満足できていると答えた労働者は、そうでない労働者に比べて、5.4 倍も満足のいくワークライフ・バランスを報告する確率が高いという結果が出ている。

つまり、ここでも労働者による時間の管理が重要なのである。使用者による労働時間管理が強いことで、テレワークの大きなメリットの一つである、ワークライフ・バランスが毀損される可能性がある。もちろん、労働者自身が自己の労働時間を自主的にコントロールする能力や努力は必要である。だが、労働者による自身の労働時間コントロールを前提として、テレワークや在宅勤務は、ワークライフ・バランスを向上させることが期待できるのである。逆に企業による厳しい時間管理が行われた場合、テレワークは、労働者の Well-being を高める施策ではなく、単なる仕事場の移転となってしまう。テレワークがワークライフ・バランスの向上や生産性・創造性の向上に繋がるための政策的な工夫が求められる。

6 健康管理

もうひとつ気になるのは、リクルートキャリアが行った調査（対象テレワーク経験者 2274 人）では、2020 年前半のテレワーク・在宅勤務移行によって、通常の出勤時にはないストレスを感じた経験があると答えた労働者が 59.6% もいることである。逆に、テレワーク・在宅勤務によって、ストレスが軽減されると答える割合が 37.5% という結果（スタッフサービス・ホールディングス 2020）もあり、メリットとデメリットの両方が報告されている。仕事の内容や労働環境、労働者の特性などに依存するのかもしれない。例えば、Tavares (2017) による研究レビューによると、テレワークは、労働者の身体健康面には、全般的に良い影

響があるが、労働過多（overwork）を伴う時、心理的健康への影響があり、特にストレスが増加し、最終的には身体面での悪影響もあることが報告されている。

従来のお社を前提とした働き方と比較して、テレワーク・在宅勤務は新たな働き方であり、企業も労働者自身も、労働者の身体的・心理的健康のための、労働時間の把握に関するこれまでの考え方を修正しなくてはならない面もあるだろう。もちろん、使用者に従業員の健康管理に対する配慮義務があるという大枠は変わらない。だが、仕事の性質や労働者の特性によって、ストレス等のあり方が異なってくることを考慮することは必要だろう。

また他の面でも、適切な机、椅子などの提供を含む、安全で健康的な環境への配慮が、これまでの出社を前提とした働き方よりも難しくなる。さらには、テレワーク・在宅勤務中のケガ等についても、労働災害保険の対象となることは前提だが、案件が発生した時の対応は異なってくる可能性がある。いずれにしても、テレワーク・在宅勤務状況では、労働者の健康管理も、これまでとは違った対応が必要になる。

7 能力開発への影響

人事管理領域において、従業員の働き方の変化と並んで、もうひとつ大きな影響を受けたのは、能力開発の領域である。人材育成は、多くの企業で、感染拡大防止のため、集合型・対面型の研修が中止や延期になり、様々なツールを使ったオンライン研修やリモート研修への切り替えが一気に起こった。

特に注目を浴びたのが、学卒新入社員の研修のあり方である。これまでのような、集合型の学卒社員の入社時教育が難しくなり、また初任配属先などでの OJT も対面型で行うことが困難で、多くの企業で、これまでのやり方を大きく変更せざるを得なかった。一部には、こうした新入社員教育の変化が、新入社員の意識やスキルに悪い影響を与える可能性を心配する論者もいる（日沖 2020）。

こうした傾向は他国でも同じであり（Caligiuri

et al. 2020), 多くの企業がこれまでの人材開発 (training) のあり方を再構築している。だが、海外では、コロナ感染拡大を推進力に、能力開発に関して、2つの動きが加速しているようである²⁾。

第1が、研修等のオンデマンド化である。従業員が都合の良い時に自分の好きなプログラムを選んで、履修できるような形式の導入である。研修の内容と受講時期について、労働者の選択の幅を拡大する動きであり、これまでこうした形式に懐疑的であった企業も、研修のオンデマンド化を採用していると言われている。

結果として、自分のキャリアプランに基づいて、一人ひとり異なった研修や能力開発を受け、異なったスキルや能力を獲得していく傾向が強くなっている。また個別化されたオンデマンド型の研修プログラムは、従業員の維持 (リテンション) を目的とした、福利厚生としての意味ももっていることもわかっている (日本生産性本部 2020)。わが国でも、こうしたオンデマンド型・選択型の能力開発が少しずつ普及しており、ポストコロナでは、大きく進展するかもしれない。そうなると政府による能力開発支援のあり方も変える必要があるだろう。

第2に能力開発の目的が、リスクリングに置かれるようになってきている。リスクリングとは、職業能力の再開発・再教育を意味し、組織内で新たに必要となる業務に人材が順応できるための再教育を意味する。ポストコロナのニューノーマルの時代には、デジタルトランスフォーメーション (DX) などが進展し、新たなスキルを必要とする業務が大きく増加するという前提に基づいた動きである。世界的には既に大きな動きとなっており、国家プロジェクトとして進められている国もある (リクルートワークス研究所 2020)。わが国では、この動きをどう政策的に位置づけるのだろうか。

8 まとめ

コロナ感染拡大は、人事領域では、従業員の働き方を変え、また能力開発のあり方を大きく変えている。働き方の変化については、一定の時間を会社という場所に集合して連続して働く事を前提

とした現在の労働時間規制の見直しが必要である。そうでないと、コロナウイルス感染拡大で進んだ働き方改革が、企業にとって望ましい効果ででない状態に陥り、また労働者にとっても使いつらいものになり、それ以前の働き方に逆戻りしてしまう可能性がある。

能力開発については、単に対面型・集合型の研修をオンライン等に置き換えるだけでは済まない可能性もある。今後、労働者の多様化と共に、キャリアや能力開発の個別化、選択化を進めることが求められるし、また重大な経営課題である DX 等、高度技術の企業経営での活用の動きを、人材面で支えていく方向での政策的支援が望まれるだろう。

- 1) 在宅勤務とテレワークは厳密には異なり、サテライトオフィス勤務などもテレワークの一形態だが、コロナ禍では、ほぼ同一と考えてよいであろう。コロナウイルス感染拡大前までの、テレワークの状況については、柳原 (2019) が詳しい。
- 2) ここからの記述は、HR Daily Advisor (2020) に負うところが大きい。

参考文献

- 厚生労働省 (2020) 「高度プロフェッショナル制度に関する届出状況」。<https://www.mhlw.go.jp/content/000621159.pdf>
- 国土交通省 (2019) 「平成 31 年度 (令和元年度) テレワーク人口実態調査——調査結果の概要」。<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001338554.pdf>
- 佐藤彰男 (2012) 「テレワークと「職場」の変容」『日本労働研究雑誌』 No.627, pp. 58-66.
- スタッフサービス・ホールディングス (2020) 「テレワーク導入後の働き方」に関する意識調査」。https://www.staffservice.co.jp/nt-files/nr_200617.pdf
- 総務省 (2019) 「令和元年通信利用動向調査の結果」。https://www.soumu.go.jp/main_content/000689455.pdf
- 内閣府 (2019) 「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」。<https://www.5cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryo2.pdf>
- 日本生産性本部 (2020) 「生産性レポート Vo.17 日本企業の人材育成投資の実態と今後の方向性」。https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/Productivity_report_vol.17.pdf
- (2021) 「第4回働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」。https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/4th_workers_report.pdf
- 日本労働組合総連合会 (連合) (2020) 「テレワークに関する調査 2020」。<https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20200630.pdf?42>
- パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」。<https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/files/telework-survey4-1.pdf>
- 日沖健 (2020) 「新入社員ほど「コロナで損する」日本企業の実態」東洋経済オンライン——経済ニュースの新基準 (2020年10月5日)。<https://toyokeizai.net/articles/-/378491>
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2020) 「テレワーク

- の労務管理等に関する実態調査（速報版）]. <https://www.mhlw.go.jp/content/11911500/000694957.pdf>
- 柳原佐智子 (2019) 「日本におけるテレワークの現状と今後——人間と ICT との共存はどうあるべきか」『日本労働研究雑誌』No.709, pp. 16-27.
- リクルートキャリア (2021) 「新型コロナウイルス禍における働く個人の意識調査」. <https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2021/210122-02/>
- リクルートワークス研究所 (2020) 「リスキリング～デジタル時代の人材戦略～」. <https://www.works-i.com/research/works-report/item/reskilling2020.pdf>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. and Ying, Z. J. (2015) “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.130 (1), pp. 165-218.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. and Zimmermann, A. (2020) “International HRM Insights for Navigating the COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice,” *Journal of International Business Studies*, Vol.51 (5), pp. 697-713.
- Coenen, M. and Kok, R. A. (2014) “Workplace Flexibility and New Product Development Performance: The Role of Telework and Flexible Work Schedules,” *European Management Journal*, Vol.32 (4), pp. 564-576.
- Dutcher, E. G. (2012) “The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks,” *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.84 (1), pp. 355-363.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. and Andrey, J. (2008) “‘I’m Home for the Kids’: Contradictory Implications for Work-Life Balance of Teleworking Mothers,” *Gender, Work & Organization*, Vol.15 (5), pp. 454-476.
- HR Daily Advisor (2020) “Covid-19 and the ‘New Normal’ of Training. COVID-19 and the ‘New Normal’ of Training,” <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/06/09/covid-19-and-the-new-normal-of-training/>
- Kazekami, S. (2020) “Mechanisms to Improve Labor Productivity by Performing Telework,” *Telecommunications Policy*, Vol.44 (2), 101868.
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G. and James, P. W. (2009) “A Multivariate Analysis of Work-Life Balance Outcomes from a Large-Scale Telework Programme,” *New Technology, Work and Employment*, Vol.24 (1), pp. 76-88.
- Tavares, A. I. (2017) “Telework and Health Effects Review,” *International Journal of Healthcare*, Vol.3 (2), pp. 30-36.
- Vega, R. P., Anderson, A. J. and Kaplan, S. A. (2015) “A Within-Person Examination of the Effects of Telework,” *Journal of Business and Psychology*, Vol.30 (2), pp. 313-323.

もりしま・もとひろ 学習院大学経済学部経営学科教授。
最近の主な著作に「変革迫られる人材マネジメントと人事部」労務行政研究所編『企業競争力を高めるこれからの人事の方向性』（労務行政研究所、2020年）。人的資源管理論専攻。