

# 対面か？オンラインか？ではない

## 小倉 一哉

2019年から、働き方改革が本格的に始まった。2019年の常用労働者1人平均年間実労働時間は1669時間で、前年（1706時間）に比べ37時間短縮し（毎月勤労統計調査・事業所規模5人以上）、2020年の年次有給休暇取得率は、前年より3.9ポイント上昇し、56.3%となった（就労条件総合調査）。その後、2020年の労働時間は1621時間と、前年より48時間短くなったが、2021年には1633時間、2022年も1633時間と反転した（年次有給休暇の取得率は上昇傾向）。

2020年春から（2023年5月7日までを一応の区切りとして）3年以上も続いたコロナ禍は、2019年頃に想定されていたものとは異なる働き方を促した。当初は多くの会社で出勤ができなくなった。テレワークなど一部の会社のことだと思っていたら、あっという間に都市部の多くの企業が広範囲に実施した。

働き方改革は、長時間労働を改め、労働者のワーク・ライフ・バランスと共に、労働生産性を向上させることを主目的としている。JILPTが2020年に実施した調査データを筆者が分析したところ、「ペーパーワークを減らす」や「会議を見直す」などが有効な施策であることが示唆された。実際、作業のムダを洗い出し、なくし、時短と作業効率の向上を実現させた企業を見てきた。

コロナ禍は、それまで導入を渋っていた多くの企業でも、在宅勤務やテレワークによる働き方を、一般的なものにした。JILPTの調査（令和4年5月18日公表）では、2020年2月に「在宅勤務（テレワーク）」を実施していた企業は5%だったが、同年4月には60%に達し、その後変動するが、2022年1月時点で44.2%となった。他方、日本生産性本部が個人を対象に行った調査では、2020年5月時点での「テレワーク」実施率は、31.5%だったが、2023年7月には15.5%と、コ

ロ禍以降で最低となった。現在は、多くの企業で出社・対面が奨励されているようだ。

日本生産性本部の調査には、他にも興味深い結果がある。「自宅での勤務で効率が上がった」との回答が、2020年5月（「上がった」+「やや上がった」計で33.8%）から2023年7月（同じく71.6%）にかけて、傾向的に増加している。また、「自宅での勤務に満足している」との回答も、同様に、増加している（「満足している」+「どちらかと言えば満足している」計で57.0%→86.6%）。

これらの調査結果は、労働者はテレワークに慣れてきており、効率も満足度も向上しているが、企業は出社・対面に切り替えてきていることを示唆してはいないだろうか。この矛盾をどう考えるべきか？ 経営者は労働者の意向を把握しているのか、無視しているのか。

働き方改革の施策はほかにもたくさんある。テレワークに適していない作業や、評価の困難さ、コミュニケーションの取りにくさなどの問題もあるだろう。しかしながら、テレワークと出社・対面を二項対立で考えるべきではない。どのような職場に、どのくらいテレワークを導入できるかという確率の問題だと筆者は思う。その確率は、多くの職場で、0%でも100%でもないはずだ。現場作業が多くても、PCの作業が一部であれば、何パーセントかは可能である。

より密接なコミュニケーションが重要な新人研修は、出社・対面の比率が高いほうが良いだろう。しかし、再び何らかの危機が起きた場合は、テレワーク比率を一気に高める必要がある。遠方の求職者も採用できる。テレワークというオプションができたこと、この間なんとか運用してきたことを、忘れてはいけない。組織のトップは、二項対立的思考を捨てて欲しい。

（おぐら・かずや 早稲田大学商学学術院教授）