

## 震災後の働き方のあり方について

早稲田大学商学部准教授 小倉一哉

東日本大震災は、雇用面にも大きく影響している。働く場所が大きな被害を受け、多くの経営者と労働者が同時に失業してしまった。産業の復興という観点から早急に対策を打たなければならないことはいうまでもない。なにしろ、雇用は生産の派生需要なのだから。被災地における復興活動を担う人材を雇用したり、被害がなかったもしくは少なかった地域での追加的な雇用という対策も考えられる。すでにハローワークや労働基準監督署に「緊急相談窓口」が設置され、被災者の人が失業給付を受けやすくしたり、経営者への各種助成金の紹介などを行っている。離れた場所の窓口でも、また電話相談にも応じるようだ。これらの情報が円滑かつ確実に被災地の関係者に届くことを心から願う。

このような事態に際し、JILPTがこれまで調査・研究してきた「働き方の多様化」が何かヒントを与えるかもしれない。ここではそういうことを考えてみたい。しかし「働き方の多様化」という言葉だけではおそらく伝わらない。ここで考える「多様性」は、具体的にはテレワークや労働時間の話である。

### 在宅勤務の可能性と課題

テレワークという言葉も今ひとつピンとこない。そこでここでは「在宅勤務」と言い換えてみよう。在宅勤務は、文字通り自宅で会社の仕事をするることである。会社勤めの人たちの中にも、週に何日かは自宅で仕事をすることが可能な人は少なからずいる。特にホワイトカラーの仕事は、自宅でできる作業も多いだろう。

3月14日月曜日、前日の東京電力の停電発表に際して、首都圏のほとんどの鉄道が大幅な運行抑制を行った。その結果、都市部に通勤する数百万人の人々が混乱に陥った。これまで見たこともないほどの混雑がそこかしこで見受けられた。結果的に出社を断念した人も多かっただろう。

もちろん出社しなければ仕事にならない人が多いだろう。しかし、その中に、もしネットワークのセキュリティが担保され、それなりの通信インフラが確保されていれば、自宅で仕事をできた人はどれくらいいただろうか。筆者はかなりいたのではないかと想像する。

在宅勤務を導入している会社はあまり多くない。IT関連会社や知識集約的な業態がほとんどで、それも基本的には従業員が数千人単位の大企業である。また導入している会社でも、対象者や頻度などをそれなりに限定している。そしてそれらの会社では、これまでは社員の仕事と生活のバランスのために導入することが多かった。しかし、一部の会社は、当時の筆者の聞き取り調査に対して、「非常事態への対応」という目的もあることを教えてくれた。

つまり、もし会社の建物に被害があっても、離れたところで仕事をすることができれば、事業活動が完全に停滞することはないという期待である。今回の非常事態に際しても、すでに在宅勤務を実施していた会社は、その重要性を再認識しただろう。

しかし在宅勤務には問題もある。第一に、すべての人が自宅で仕事をできるわけではない。接客

業のようにお客さんと直接やりとりする仕事は無理だ。工場も無理だ。農業も漁業ももちろんあり得ない。しかし、サービス業がすべて無理なわけではない。通信販売は電話やネットで売り手と買い手がやりとりしている。看護や介護は無理だが、会議や場合によっては診察は、遠隔地からすることもできる。農産物を育て、収穫するのは無理だが、それを販売するときに情報を整理することはできる。

第二に、通信インフラや機械機器など、それなりの作業環境が必要になる。しかし通信インフラも相当なレベルに発達し、普及してきた。ネットワークのセキュリティ技術もある程度確保されている。今までの仕事と生活のバランスのためだけでなく、非常事態への対応という意味での在宅勤務を、再考する必要があるのではないだろうか。

## サマータイムの導入

そして、多くの人々が懸念している今夏の電力不足に際しては、すでに多くの企業が対応策を検討し始めている。業界として輪番で工場を稼働する、夏期休暇を長く一斉に実施する、電力需要が比較的少ない夜間や深夜にシフトするといった内容だ。

サマータイムも検討する余地がありそうだ。緯度が高い欧州などでは、春夏と秋冬の日照時間に大きな差があるため、春夏の一日の開始時間を早め、日照時間をプライベートな生活に使うことが慣習となっている。しかも彼らはあまり夜遅くまで残業をしないから、エネルギー節約にもつながる。

日本は、気候が違うため、また残業をすることも当然であるため、これまではサマータイムの議論があまり真剣になされなかった。しかし、すでに始業・終業時間を2～3時間早める企業も出てきた。詳しい予測はできないが、電力需要が分散化すれば、それだけピーク時の需要は減る。温度や湿度が労働に厳しく影響する時間帯により多くの人が働かないとすれば、電力需要は減るだろう。問題は、一律にサマータイムを導入すると、結果的にピークの時間が全体として同じ分ずれるだけで、解決にならない可能性があることだ。今必要なのは電力需要の分散化であるため、この点は注意する必要がある。

これまであまりサマータイムの議論が進展しなかった大きな理由は、残業にあると筆者は思っている。多くの人々が残業をする世の中では、始業時間を早めるのは、かえって在社時間を長くして、残業がかえって増えることになるかもしれないからだ。

ノー残業デーを実施している会社は多い。最近は、「普通のノー残業デー」と「ホントのノー残業デー」があると聞いたことがある。「普通のノー残業デー」とは、「皆さんなるべく早く帰って下さい」と社内放送が流れるだけで、それでもまだ残業をしている人がかなりいる状態。「ホントのノー残業デー」とは、人事や管理職が「今すぐ帰りなさい」と言って巡回したり、強制的に消灯する。

もちろん、ここで重要なのは後者、つまりある意味で強制的なノー残業デーである。仕事と生活のバランスのためだけでなく、本格的に考えないといけなくなってきたのだろう。それが今夏の非常事態にかなり関わってくるはずだ。

しかしここでの問題は、普段から残業するほど「忙しい」人が、残業できなくなると困るということであろう。これまで残業していた人が一切できなくなったら、経済活動はそれなりに悪影響を受けるかもしれない。そして、そのことが復興にもマイナスの影響を及ぼす可能性は否定できない。

しかし、今だからこそ理解しておかないといけない。「自分だけが大変なのではない」と。いつまで続くかはわからない。それでも業界で輪番操業をするように、皆が少しずつ痛み分けをする必要があるだろう。

## ワークシェアリングへの期待

筆者はこれまで、新たな雇用創出という意味でのワークシェアリングに大きな期待はしていなかった。マクロ経済で考えるワークシェアリングは、具体的に失業している人や仕事を失いつつある人の、そして具体的な企業や職場で分割（シェア）できる仕事のことを想定していない。その考えは今も基本的には変わらない。

おそらく、高度に企業特種的な技能やスキルや知識を分かち合うのは難しいだろう。しかしもし、そういう人たちがさほどレベルが高くなくてもできるような業務を担っているのなら、またある程度の研修を受ければ可能な仕事や業務でかなりの残業があるのなら、そういう業務やその残業分をまとめて、仕事を失った人々と分かち合うことはできるかもしれない。賃金は高くないだろう。しかし、何もないよりはましなはずだ。

そのためには、具体的に失業している人のスキルなどを把握し、そして個々の企業や職場にどのような可能性があるのかを把握する必要がある。これまでは、そんな面倒なことを個別企業が実施しないだろうと思っていた。だから筆者は悲観的だった。しかし今はその悲観を乗り越えなければならない。政府や行政が個々の企業・職場に働きかけるだけでなく、先進的に導入している企業からも、具体的な方法を紹介するなど、トップダウン、ボトムアップ、両方向からの検討が求められる。もちろん雇用調整助成金なども活用しながら、雇用面での震災対策を期待したい。

甚大な被害を受けなかった人々が「痛み分け」の気持ちを持ち、それを実践することが、大きな被害を受けた人たちへの支援になる。「がんばって」という言葉を、すでにごんばっている被災地の人に向けるべきではないという主張がある。筆者にはその是非はよくわからない。しかしこうは言える。何か行動できる人たちこそ、今、がんばらなければいけない。