

日本の組織慣習とテレワークの親和性について

照田 栞
日本大学法学部

Affinity of Telework with Japanese Organizational Practices

Shiori TERUTA

College of Law NIHON UNIVERSITY

lash19172@g.nihon-u.ac.jp

我が国では将来的な労働力人口は減少すると予測されている。限られた労働力を活用するための手段の1つとしてテレワークが推奨されているが、今一つ振るわない。多様な人材を働き手に据える環境を整えるためには、課題解決のために組織慣習や雇用形態を柔軟に変化させていくことが重要だ。本稿では、テレワーク先進国である米国との比較やアンケート調査より、日本の組織慣習とテレワークの親和性について考察を深め、今後の課題や展望について言及するものとする。

キーワード：テレワーク、働き方改革、ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用、コミュニケーション

1. はじめに

2017年、働き方改革実行計画によって「働き方改革」が推進され、従来の勤務体系が見直される傾向が強まっていたなか、此度の新型コロナウイルス感染症によってその動きに拍車がかかった。政府が感染対策の一環としてテレワークを推奨したからだ。人手不足が深刻化する日本では、個人の属性を問わず多様な人材を働き手に据える環境整備が必要である。

さて、2020年現在の日本のテレワーク導入率は【47.5%】⁽¹⁾だ。2018年の導入率が19.1%⁽²⁾だったことを踏まえれば飛躍的な伸び率だが、2018年のアメリカ合衆国(以下米国)のテレワーク導入率の85%⁽³⁾と比較すると、ようやくその半分に達した程度だ。加えて背景にパンデミックがあることを考えると、コロナ禍を凌ぐための一過性のものになってしまう可能性も考えられる。

働き方改革が提唱されるようになってから5年が経つが、テレワーク導入が振るわない要因はどこにあるのだろうか。本稿では働き方改革について把握するとともに日本と米国の組織慣習の特徴を比較し、アンケ

ート調査と比較考察より日本の組織とテレワークの親和性について論ずるものとする。

2. 働き方改革

2.1 日本の労働力の現状

まず、現在の日本の労働社会が抱える課題について分析していく。先に述べたように、2017年に働き方改革実行計画が決定された。この計画は日本の労働者の抱える「正規雇用者と非正規雇用者間の処遇格差」「長時間労働問題」「キャリア構築」の3つの課題を背景に、これらを解決することを目的として、9つの項目によって構成されている。この3つの課題の根本的な原因となっているのが少子高齢化であり、それに伴い日本の労働力人口が減少していることも課題解決を妨げている要因の一つだと言える。労働力人口とは「15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口⁽⁴⁾」のことを指す。2011年と2021年の男女平均を比較すると前者が6596万人、後者は6860万人と増加している⁽⁵⁾。しかし、今後の推移について労働政策研究・研修機構によると2030年に6553万人、2040年には6195万人まで減少すると予測されている。⁽⁶⁾

労働力人口が減少することによって人手不足が進行すれば、一人当たりの労働量が増え長時間労働に拍車がかかり家庭との両立が困難になり、過労による自殺者の増加等、労働災害の発生の恐れに繋がる可能性がある。また、非正規雇用者の賃金が低いことによる労働意欲の低下や転職が不利にはたらく雇用慣行が労働生産性の低下を招いている。

2.2 テレワーク

今後、限られた労働力人口を有効に活用するためには、柔軟な働き方や労働環境の整備が重要となる。このような課題について、解決策の1つとして提案されたのがテレワークである。テレワークとは「情報通信技術を活用した時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方⁽⁷⁾」のことで、「Tel=離れた場所」と「Work=仕事」を組み合わせた造語を指す。テレワークは働く場所により、自宅で働く在宅勤務、移動中や顧客先で働くモバイル勤務、勤務先以外の施設で働くサテライトオフィス勤務に分けられるが、今回テレワーク表記のある個所は在宅勤務と同義とする。

テレワークは働き方改革実行計画で「柔軟な働き方がしやすい環境整備」の項目に記載されており、その特徴として、時間や場所の制約が緩和されることが挙げられる。これによって、育児や介護によってフルタイムでの出勤が難しい労働者や、オフィスから遠い場所に暮らす労働者が働きやすくなり多様な人材の活用に繋がるのが期待できる。しかし、その一方で勤怠管理やプライベートとの線引きの難しさ、コミュニケーション面やセキュリティ等、導入に伴う課題も多い。少ない労働力で効率的に生産性を向上させるための一手段としてテレワークを活用するには、これらの課題と折り合いをつけながらそれに適する環境要素を満たす必要があると考えられる。

3. 組織慣習の違い

3.1 米国の雇用体制

では、テレワーク導入に必要な環境とは何だろうか。勤怠管理やセキュリティ等システムプログラム上のもので、組織慣習や雇用体制等の環境要因の2つに大きく分けられると予測する。今回は後者の観点からテレワークに適するものについて、テレワーク導入率の高

い米国と比較していく。

米国でテレワークが導入され始めたのは1990年初頭であり、2010年にはテレワーク強化法が施行され各省庁にはテレワークの導入が義務付けられた。米国でこれほど早くテレワークが浸透した背景として、「ジョブ型雇用」「成果主義に基づく人事制度」の存在が大きいと考えられる。前者は人材を必要としている業種へ職をもとに欠員補充を行う雇用形態であり、特定のジョブに対して必要なスキルや人物像、業務内容を詳しく記した職務記述書を作成しそれにマッチする人材を雇う。個人の業務内容や業務範囲、責任の所在が明確化していることによって、テレワークに移行した際でも各々の業務体系への大きな影響は及ばないと予測する。そして、後者の人事制度は「業績や成果に基づいて給与や昇進等を定める仕組み」⁽⁸⁾のことだ。類似するものに結果のみで評価判断を下す結果主義があるが、これはそうではない。成果主義は組織全体の目標が定められた上で、それを踏まえた個人レベルの目標が設定され、目標管理による評価が下される。つまり、特定の目標に対して従業員がどの程度貢献したかが重要であると同時に、状況によっては成果に至るまでの過程や背景を評価に含めることもあると言える。前述のように、米国はジョブ型雇用を取り入れている。従って従業員が職能ごとに設定された目標のために業務に取り掛かり、それを達成することにより組織全体の目標達成に近づくことを目指しているのではないかと予測する。個人の業務目標や作業範囲が明確になっている雇用体制と、労働の結果が評価へ直接的に反映される人事制度が確立されていたことが昨今のテレワーク導入率の高さの要因だと考える。

3.2 日本の雇用体制

一方で、日本では「メンバーシップ型雇用」「年功序列制度」が広く浸透している。前者は業務内容や勤務地等を限定せずに雇用契約を結び、被雇用者は入社後に割り当てられた業務に従事する雇用体制だ。ジョブ型雇用が特定の職のスキル等専門性の高さを重要視するのに対し、メンバーシップ型雇用は人間性やポテンシャルを重視する傾向にある。後者は年齢や勤続年数に基づいて給与や昇進が決まる人事制度だ。結論から述べると、この2つはテレワークとの相性が悪いと推測される。なぜならば、従来の評価基準を当てはめ

にくくなるからだ。

メンバーシップ型雇用の特徴として、業務ではなく組織への帰属が重要視されていることが挙げられる。終身雇用を前提としているからだ。これに伴い浸透した年功序列制度は、年齢や勤続年数以外での評価の標準化が難しい。そのため、日頃のコミュニケーションや業務への姿勢を通じた上司や組織の主観に基づく人事評価が下されることが少なくない。勤務中の態度や業務内容等が見えづらいテレワークでは、評価要素としていた従業員の様子を把握しづらくなり、結果的に人事評価が難しくなってしまうと考えられる。

3.3 オフィス環境

前述した雇用体制以外にテレワークの導入に影響を及ぼしているとして予測されるのが従来のオフィス環境だ。米国では「個室主義」が、日本では「大部屋主義」がそれぞれ浸透している。前者は個人毎にワークスペースが区切られている方式を、後者は1つの事業部の部や課の間の壁を取り払い1つの部屋に配置する方式を指す。太田氏によると「海外では管理職は個室で仕事をするのが普通であり、非管理職のデスクもパーティションで仕切られているのに対し、日本では管理職も大部屋で、デスクも仕切りがないか、あっても高さの低いところが多い」⁽⁹⁾ という。2つのオフィスの在り方の違いとして最も大きな点は情報伝達手法だと考える。個室主義はその特徴柄、隣の社員に対しても、離れた支部の社員に対しても等しく文書で情報共有が行われる。一方で、大部屋主義は区切りがないことによって視覚や聴覚から情報を仕入れる傾向が強いと推察される。

先に述べたように、日本型雇用の特徴であるメンバーシップ型雇用は、評価要素にコミュニケーションから得られる情報が含まれている。従業員が一堂に会す空間で業務が行われることで、おのずと誰がどのように取り組んでいるかが把握できるのだと推測される。その反面、そういった空間でない場合、情報伝達が滞るという見方もできる。従って、もとより対面状況から得られる情報を重要視してきた日本の雇用体制が馴染みにくい要因の1つとして、リモートワークが個室主義に属する働き方であることが挙げられると予測する。

4. テレワークに関するアンケート

現在の日本の労働環境的要因によってテレワークに馴染みにくい状況が発生していることが考えられる傍ら、今後少ない労働力を効率的に活用する手段としてテレワークは重要な存在の1つだ。そこで、実際の労働力である社会人と未来の労働力である大学生がどのような働き方を理想としているのか理解を深める必要があるという考えの基、ワークスタイルに関するアンケート調査を実施した。本調査の被験者は社会人男女175名と大学1年生から4年生の男女188名で、アンケート実施期間は令和3年6月下旬から10月中旬までである。

社会人に対するアンケート調査で「あなたの働く企業ではテレワークが導入されていますか」と質問した結果、68.6%が「はい」と回答した。次に、前問で「はい」と答えた回答者を対象に「コロナ禍の前から導入されたか、コロナ禍を経て導入されたか」を質問したところ、75%が「コロナ禍を経てから導入された」と答えている。はじめに記載した通り、政府によるテレワークの推奨が推進されたことが本質問の回答に影響を与えていることが窺える。次に、①完全対面のみ②対面メインかつ週2以下のテレワーク③テレワークメインかつ週2以下の対面④完全テレワークの選択肢の中から「今後の働き方について理想に最も近いものを教えてください」と質問したところ②が最も多く45.7%、次いで③が28.6%だった(図1)。この理由として「業務連携がとりやすい」「相手の表情や反応を実際に見て会話したい」という意見が多く集まった。

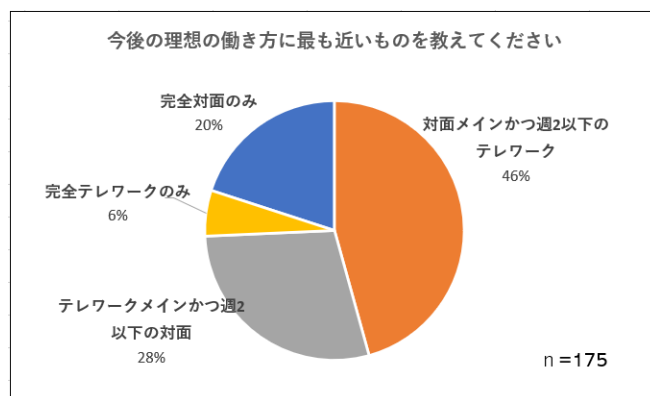


図1 社会人対象、今後の理想の働き方

大学生に対するアンケート調査では、社会人に向けた調査と同様の選択肢①から④を提示し「今後就職(就職活動)をする際に働きたいと考える会社のワークスタイルについて、理想に最も近いものを教えてください」と質問したところ、②が最も多く 51.9%、次いで③が 22.7%だった。また、今後の働き手が惹かれる条件について「報酬を除く就職先選択の決め手」を質問したところ「ワークライフバランスが整っている」ことが最も多く、他にも「仕事のやりがい」「柔軟性のある働き方」等に魅力を感じていることが明らかになった(図2)。

最後に、社会人、大学生に共通の質問として「完全にテレワークだけの働き方(双方向顔が見えている状況)の場合、コミュニケーション面に障害は発生すると思うか」と尋ねたところ社会人、大学生の両者の約80%が「そう思う」と答えた。

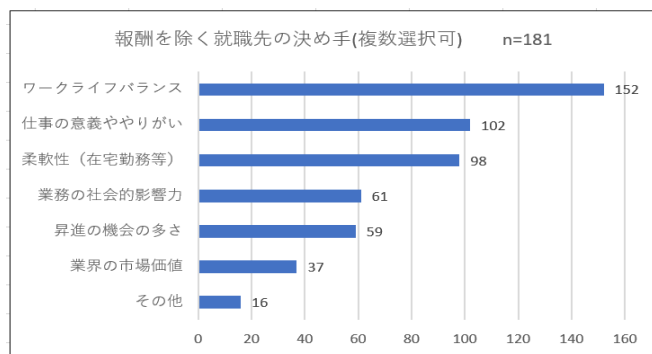


図2 大学生対象、就職先選択の希望条件

5. 考察

アンケート調査の結果、対面主流でテレワークを導入するハイブリッド型が社会人、大学生の双方から最も望まれていることが分かった。加えて、完全にテレワークのみの場合コミュニケーション面に障害が発生すると答えた割合もほぼ同様の結果が得られた。従って、日本の企業が労働環境において対面のコミュニケーションを重要視していることが明確化した。そこで、対面でのコミュニケーションを疎かにせず、テレワークを浸透させるにあたり考えられる課題について言及していく。

社会人の理想のワークスタイルの選択理由より、彼らが対面に重きを置きたい理由の主軸には「適切な情報伝達を可能とする」という条件があると推測する。つまり、自分の伝えたいことを正しく相手が受け取る

ためには対面の方が適していると認識しているのではないだろうか。裏を返せば、文書で本意を伝えることが難しいと捉えていると言える。この要因として、視覚と聴覚に頼った情報伝達が一般化されていることが挙げられる。前述したように日本は大部屋主義であり、「見て分かる」「聞いて分かる」が定着している。ただ、その分自分の考えを言葉に変換して伝える機会が減少していると推測される。テレワークは顔の見えないやり取りも多い。文書で本意を伝えることに苦手意識が生じている、あるいは文書で本意が伝わりにくいことが課題であり、これを払拭しなければテレワークの浸透は難しいと考える。

一方で、大学生のアンケート結果からは「ワークライフバランス」を重要視していることが窺える。今回被験者となった大学生は皆、コロナ禍に伴うオンライン授業移行を経験した学生たちだ。オンライン授業によって学業とプライベートを両立する方法を模索したからこその意見だと推測される。将来的な労働力の主戦力となる若年層がワークライフバランスや柔軟な働き方を求めていることから、従来の勤務形態の見直しが不可欠事項であることは明らかだ。長年続いた働き方を変えるためには、多大な時間と労力を費やす必要がある。それをコストと捉えずに、未来への投資だと考えることが重要だと予測する。

6. おわりに

本稿では日本企業の慣習とテレワークの親和性について考察を深めてきたが、すべての業界、組織においてテレワークを導入することが正しいわけではない。介護職や接客業など、導入に限界のある業界も多く存在する。だからこそ、働き方の需要に対応できるところから少しずつ変えていくことが政府の目指す「働き方改革」の成功に繋がると考える。

テレワークを含む IT、ICT の真価はイノベーションであり、作業の電子化のようにツールとしての導入では意味がない。日本においてもジョブ型雇用を採用する企業が少しずつ増えている。従来の在り方から変わるためには障害が付き物だが、柔軟な働き方がより早く、より広く浸透することに期待したい。

参考文献

- (1) 総務省 情報通信白書 令和3年版“テレワークの実施状況”。
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/html/nd123410.html>
(参照：2022年7月31日)
- (2) 厚生労働省 テレワーク総合ポータルサイト
“海外のテレワークの導入状況”。
<https://telework.mhlw.go.jp/telework/abr/>
(参照：2022年7月31日)
- (3) 厚生労働省 テレワーク総合ポータルサイト 同上
(参照：2022年7月31日)
- (4) 総務省統計局“労働力人口”より引用
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/definit.html>
(参照：2022年8月1日)
- (5) 総務省統計局“労働力調査(基本集計)2021年(令和3年)
平均結果の概要”
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index.pdf>
(参照：2022年8月1日)
- (6) 労働政策研究・研修機構“労働力需給の推計”
<https://www.jil.go.jp/institute/siryu/2020/222.html>
(参照：2022年8月1日)
- (7) テレワーク総合ポータルサイト“テレワークの定義”より引用
<https://telework.mhlw.go.jp/telework/about/>
(参照：2022年8月16日)
- (8) 日本大百科全書“成果主義”より引用
- (9) デイリー新潮 5月31日配信「「大部屋オフィス」は日本だけ!? 欧米にはない独特の企業文化とは」より一部引用
<https://news.yahoo.co.jp/articles/698c0b2e157d9a87c626ce544079186fb7777182?page=1>
(参照：2022年8月22日)