

日米欧5カ国の 新たなフレキシブル・ワーク

—パンデミック後のニューノーマルな働き方とは—

————— 村田 弘美



Hiromi Murata:リクルートワークス研究所 グローバルセンター長/主幹研究員

1983年リクルート入社。HR 関連部門を経て、1995年より次世代社会に向けた労働市場の構築など、民間の視点での提案といった啓発活動に取り組む。1999年にワークス研究所を立ち上げる。専門は外部労働市場、非典型雇用。最近の主な調査・研究は、主要国の人材ビジネス、HR テクノロジー、フリーランス、フレキシブル・ワークなど。厚生労働省雇用類似の働き方に関する検討会委員、同雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会委員。労政記者クラブ所属。

コロナがもたらした ワークスタイル6つの変容

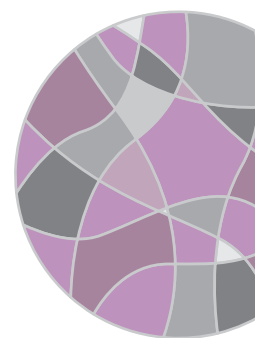
パンデミックは、私たちの働き方にどのような影響を与えたのか。職場における感染拡大防止対策で、多くの労働者は急遽テレワークなどを導入したが、長期化によるひずみも起きている。本稿では、日本・米国・英国・ドイツ・フランスの5カ国のオフィスワーカーを対象に実施した調査から、パンデミック以降の働き方など、6つの変容についてまとめた。

突然のパンデミック、 日米欧の企業と人はどのように対応したのか

2019年12月、新型コロナウイルス感染症は1例目の感染者が報告されてから、数カ月うちに世界中に拡大した。日本においても2020年1月に最初の感染者が確認されて以降、2021年の現在に至るまで、収束していない。感染拡大への対応策として、各国では、ロックダウン(都市封鎖)を行い、企業は人流の抑制に有効なテレワークの推進などでオフィス出社を制限した。テレワークの導入は大手企業が中心で、業種や職種などにもよるが、各所で取り組まれている。

パンデミックを境に、労働者はこれまでの働き方を変えざるを得ない状況に陥った。当初は長期化しないと思われたが、1年半が経過しても、未だに収束の見通しも立っていない。長期化を想定せずに急拵えでテレワークへと突入したために、各所に問題点も露呈してきたところである。

2021年3月、日米欧のオフィスワーカー1620名を対象に「日米欧5カ国の生産性とワークスタイルに関する実態調査」を実施し、以下の項目についてパンデミックの前後の状況と変化を聞いた。その1つ目は雇用への影響、2つ目は労働時間、3つ目は就業場所、4つ目は副業、5つ目は労働生産性、6つ目はテクノロジーで、各所に変化の兆しがある。国による環境の違いもあるが、大別するとワークスタイルは、日本、英米、欧州でそれぞれに異なる。以降はその変化と特徴について述べる。



労働者の雇用への影響は、 欧米で2割前後、日本は約1割

雇用への影響

パンデミックにおいては、各国とも雇用維持のための助成金支給などによる雇用維持型の労働市場政策を中心に行ったことや、調査対象者がオフィスワーカーであったことから、意外にも解雇や一時帰休になった人はいない。一方で、「転職した」は英国で11.6%、米国で9.8%と約1割、「副業した」は米国と英国が11.1%、ドイツとフランスが9.3%であった。副業については、業務量の減少による雇用シェアや労働日数減の結果だと思われる。約2割の人に雇用への影響が見られたのは英米で、特に20~30代に労働移動の動きが見られた。また、日本は他の4カ国と比べると約1割と大きな影響は見られないが、日本でもパンデミックを機に「副業した」人が5.1%いることが分かった。

図表① パンデミックによる雇用への影響

(%)

	n=	解雇・ リストラ にあった	一次帰休 になった	転職した	副業した	左記には 当てはまら ない
日本	344	0	0	6.1	5.1	89.2
米国	316	0	0	9.8	11.1	80.4
英国	318	0	0	11.6	11.1	78.9
ドイツ	321	0	0	6.9	9.3	84.1
フランス	321	0	0	8.4	9.3	82.6

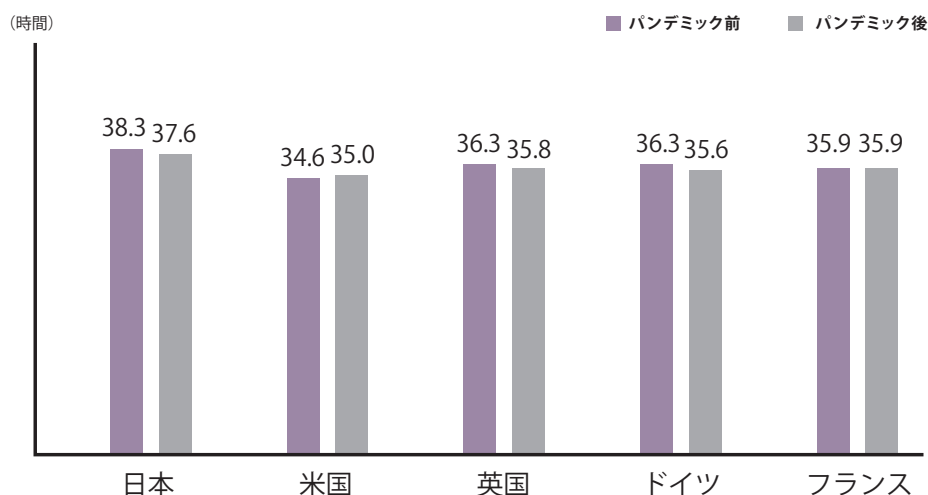
出典：リクルートワークス研究所(2021)「日米欧5カ国の生産性とワークスタイルに関する実態調査」、以下同じ

日本の労働時間は他国よりも週2時間も長く、固定的

労働時間の変化

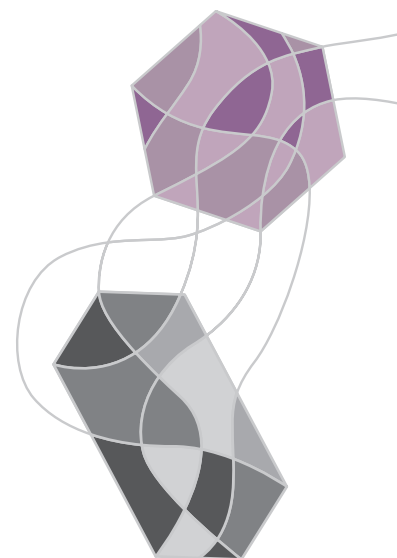
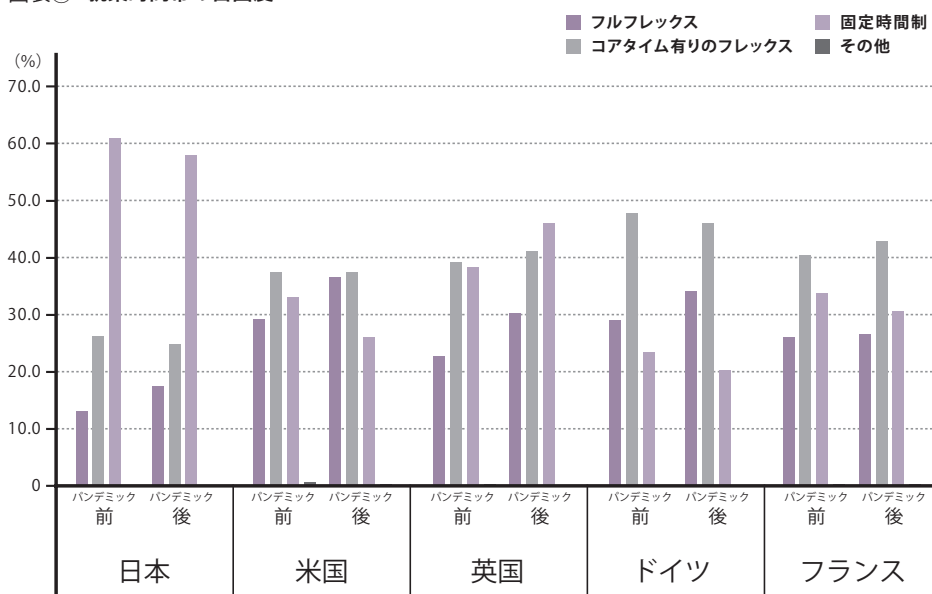
週当たりの平均労働時間を見ると、パンデミック後は、日本・英国・ドイツは減少しているが、米国は微増、フランスは変化がない。米国以外の4カ国では微減の傾向にある。パンデミック後、最も労働時間が長いのは日本で週37.6時間と他の4カ国の週35時間台と比較して2時間前後多い。次いで、フランス35.9時間、英国35.8時間、ドイツ35.6時間、米国35.0時間であった。最も少ない米国を年代別で見ると、「30代」「40代」では「35時間以内」の割合が増加傾向にある。ドイツでは「20代以下」において「25時間以内」の割合が大きい。

図表② 平均労働時間数 / 週



約2時間/週の就業時間差はなぜ発生するのか。就業時間を自分で決めることができるか否か、時間に対する自由度を見ると、その結果が明らかであった。パンデミック後の日本では、「すべて会社の制度で就業時間帯が決められている(固定時間制)」が57.8%と半数を占めるが、他の4カ国は「自分の裁量で決められる(フルフレックス)」や「会社で最低限のルールは決められているが、ある程度は自分の裁量で決められる(コアタイム有りのフレックス)」の合計が6~8割を占めている。業務の開始時間や終了時間を、業務の進捗状況に合わせて変更できるか否かは、労働時間の長短に影響を与えている。時間で働くか業務に合わせて働くか、あるいは、プロセスを見るか結果を見るかといった管理方法など、各制度についても再考する余地はありそうである。

図表③ 就業時間帯の自由度



欧米は自宅などのリモート、日本はオフィスが中心

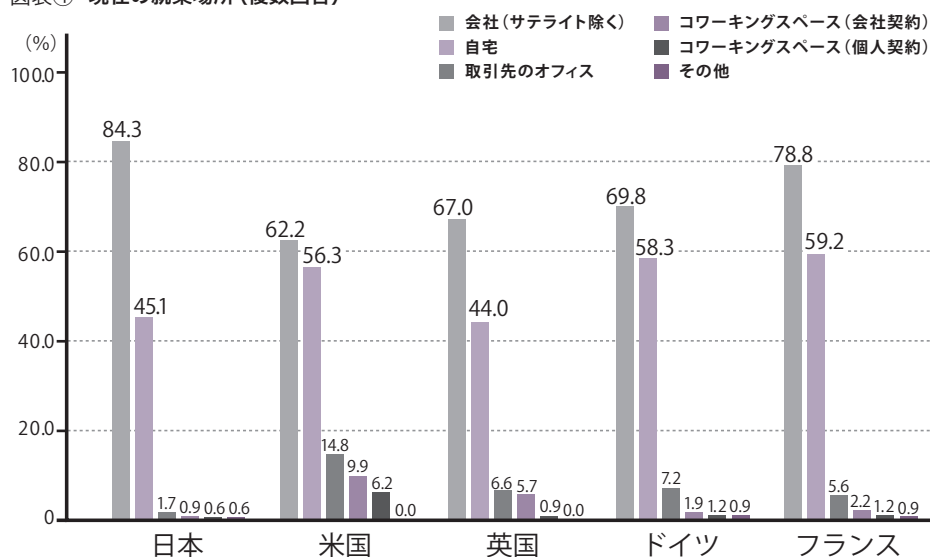
就業場所

現在の就業場所を見ると、「会社(サテライト除く)」、つまりオフィスへの出社は日本が84.3%と突出している。次いで、フランス78.8%、ドイツ69.8%、英国67.0%、米国62.2%と続く。「自宅」は多い順にフランス59.2%、ドイツ58.3%、米国56.3%、日本45.1%、英国44.0%である。

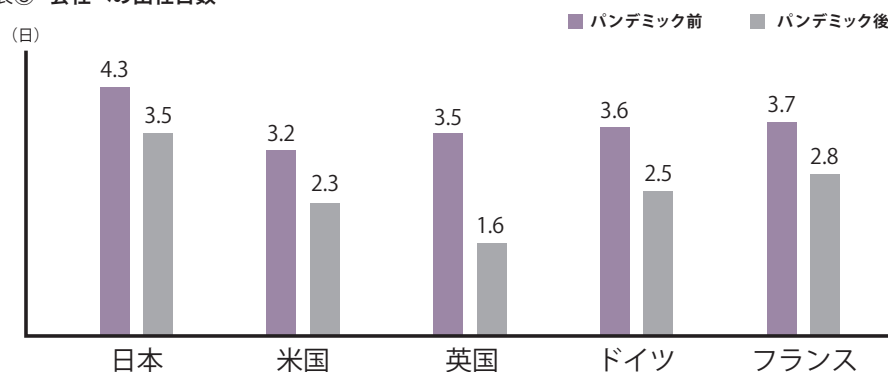
全体を見ると、日本は「会社(サテライト除く)」か「自宅」の2つの就業場所のどちらかで働く傾向にあり、他の4カ国は、加えて取引先のオフィスやコワーキングスペースといった第三の場所を利用している。また、コワーキングスペースを利用しているのは米国合計16.1%、英国合計6.6%である。

パンデミック前後では会社(サテライト除く)への出社日にどの程度変化があったか、週に何日、会社で働いているかを聞いた。パンデミック後では多い順に日本3.5日、フランス2.8日、ドイツ2.5日、米国2.3日、英国1.6日で、最も会社に出社しているのは日本で、出社していないのは英国であった。

図表④ 現在の就業場所(複数回答)



図表⑤ 会社への出社日数



図表⑥ 就業場所における仕事内容・日本 (複数回答)

(%)

	TOTAL	自宅	会社のオフィス (サテライトオフィス除く)	現在この作業を することはない
企画書 / 報告書 / 会議資料などのドキュメント作成	344	32.6	52.3	31.7
アイデアや構想を練る	344	33.1	51.5	33.7
社内の Web 会議	344	29.7	31.1	54.7
社外の Web 会議	344	18.0	23.5	67.4
少量のプリントアウト	344	9.9	66.9	27.3
大量のプリントアウト	344	2.0	62.5	35.2
契約書のサイン・捺印	344	7.0	53.2	42.4
機密情報の取り扱い	344	14.5	54.7	38.7
個人情報の取り扱い	344	15.7	57.8	35.2
経費精算処理	344	17.4	50.6	40.4

図表⑦ 就業場所における仕事内容・英国 (複数回答)

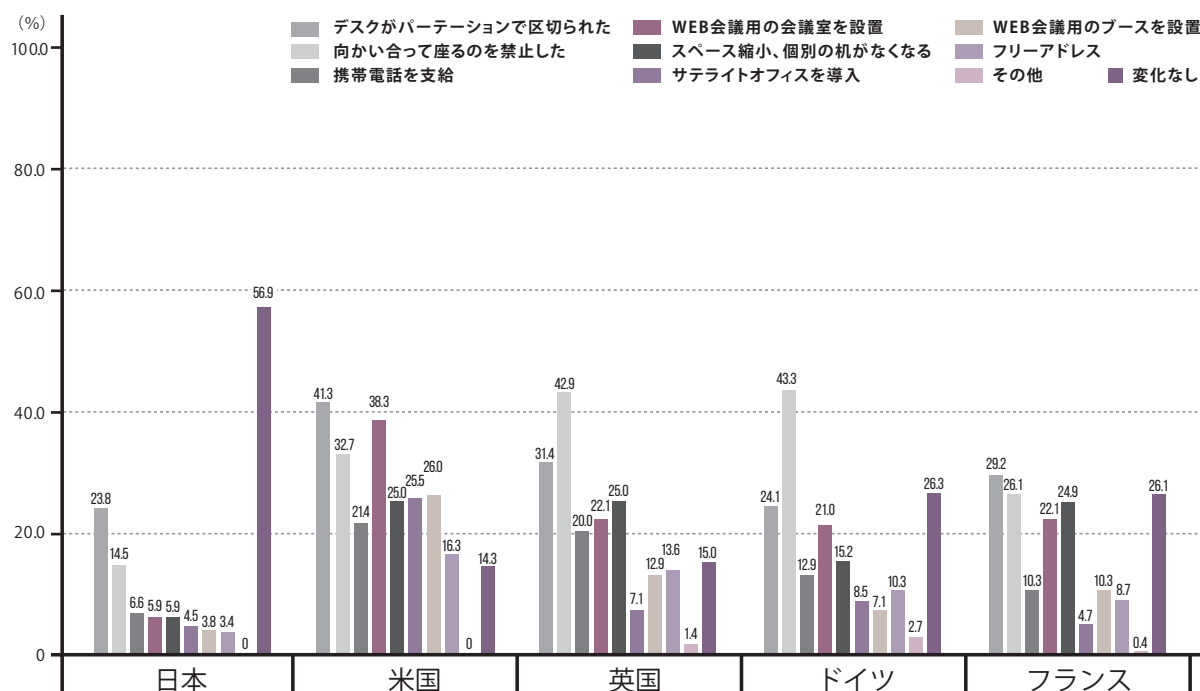
(%)

	TOTAL	自宅	会社のオフィス (サテライトオフィス除く)	現在この作業を することはない
企画書 / 報告書 / 会議資料などのドキュメント作成	318	57.2	27.4	24.5
アイデアや構想を練る	318	57.5	25.8	26.1
社内の Web 会議	318	46.9	16.4	45.9
社外の Web 会議	318	38.4	16.0	53.8
少量のプリントアウト	318	36.5	28.9	41.8
大量のプリントアウト	318	18.2	27.7	58.5
契約書のサイン・捺印	318	36.5	22.3	48.7
機密情報の取り扱い	318	53.1	32.1	25.8
個人情報の取り扱い	318	53.8	29.9	28.6
経費精算処理	318	37.1	22.0	48.4

日本と他の4カ国との違いを見てみよう。会社ではどのような業務を行っているのかを見ると、日本は、書類の「少量のプリントアウト」66.9%、「大量のプリントアウト」62.5%、「個人情報の取り扱い」57.8%で、企画書などの資料作成や、アイデアを練ることなど大半の仕事を会社で行う傾向にある。一方、最も会社への出社が少ない英国では、「機密情報の取り扱い」(32.1%)以外の業務は3割に満たず、「大量のプリントアウト」以外は、ほぼ「自宅」ですべての業務を行っている、という対照的な結果であった。日英とも、個人情報の取り扱いなどは即時解決とはいかないが、自宅にプリンターなどの備品を支給することで解決できることもある。会社内でないと行えない業務は何か、テクノロジーの活用も含め、再度社内システムの構築や見直し、業務の精査が必要であろう。

オフィスにおける環境変化にも国別に施策の違いが見られた。これは感染数や元のオフィスの広さの違いなどもあると思うが、日本では、最も多いもので「デスクがパーテーションで区切られた」が23.8%であるが、それ以外は2割に満たない。「変化なし」は56.9%と最も高い。積極的に対策を行っている米国では、「デスクがパーテーションで区切られた」41.3%、「WEB会議用の会議室を設置」38.3%、「向かい合って座るのを禁止した」32.7%と、選択肢として用意した項目のうち7項目で2割を超え、様々な施策をとっている。

図表⑧ オフィス環境の変化



パンデミック後に副業が増加、副業は週末から平日へと分散

副業の増加

パンデミック後に副業は増えているのか。図表①のとおり、各国で5～11%の労働者が新たに副業を行っている。就業調整を行う企業の増加や残業の減少などがその要因にある。日本では政府による副業の推進などの外部環境の後押しの影響もあるだろう。n数は多くないが、いつ副業を行っているのかを見てみたい。パンデミック前は、フランス以外は週末の金曜、土曜、日曜に副業を行う傾向にあったが、パンデミック後は、平日にも副業を行う傾向にある。これは、労働時間の微減や、テレワーク導入による通勤時間の削減により、就業日である平日に時間のゆとりが生まれたことによるものと思われる。

図表⑨ 副業の稼働曜日・パンデミック前（複数回答）

（%）

	n=	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	日曜	副業して いない
日本	42	27.7	23.4	27.7	25.5	29.8	55.3	51.1	29.8
米国	94	18.1	22.3	22.3	26.6	28.7	43.6	37.2	22.3
英国	85	9.4	16.5	11.8	16.5	17.6	36.5	22.4	43.5
ドイツ	70	12.9	11.4	24.3	25.7	38.6	48.6	14.3	17.1
フランス	41	14.0	17.1	19.5	24.4	22.0	29.3	24.4	34.1

図表⑩ 副業の稼働曜日・パンデミック後（複数回答）

（%）

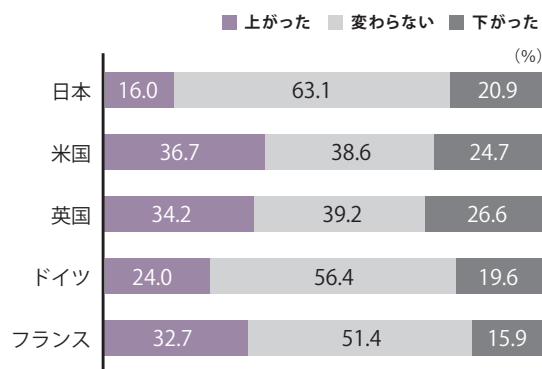
	n=	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	日曜
日本	47	29.8	29.8	38.3	34.0	34.0	78.7	66.0
米国	94	25.5	21.3	23.4	31.9	41.5	61.7	47.9
英国	85	22.4	21.2	22.4	23.5	34.1	69.4	47.1
ドイツ	70	21.4	11.4	24.3	31.4	44.3	64.3	25.7
フランス	41	17.1	24.4	26.8	29.3	43.9	65.9	39.0

米国・英国・フランスは生産性が向上、 日本とドイツは変わらず

労働生産性への影響

テレワークの導入による労働生産性については、各国ばらつきはあるものの、日本とドイツでは「変わらない」が約6割を占めた。米国・英国・フランスに関しては「上がった」が3割以上と、違いが見られた。日本・ドイツ・フランスでは年齢が低い層で「上がった」と回答する人が多いが、米国は年齢が高いほど「下がった」とする人が少なく、日本とは逆の傾向が見られた。

図表⑪ 労働生産性の変化



日本で生産性が向上した理由の上位は、「通勤時間や移動時間がなくなった」「(自宅が)静かで集中しやすい」「仕事に行くための準備の時間がなくなった」である一方、低下の理由の上位は「同僚と

のコミュニケーションや情報が不足」「オンとオフの区切りがつけにくい」「確認や質問をしてから、返事が来るまでのロス時間が発生」であった。他の4カ国で生産性が向上した理由では、上記のほかに「好きな時間に働ける」「好きな時に休憩がとれる」「好きな場所で働くことができる」が挙げられた。生産性低下の理由は「メールなど文書でのコミュニケーションが増えて話すよりも時間がかかる」「入社しても同僚があまりいない」が挙げられた。

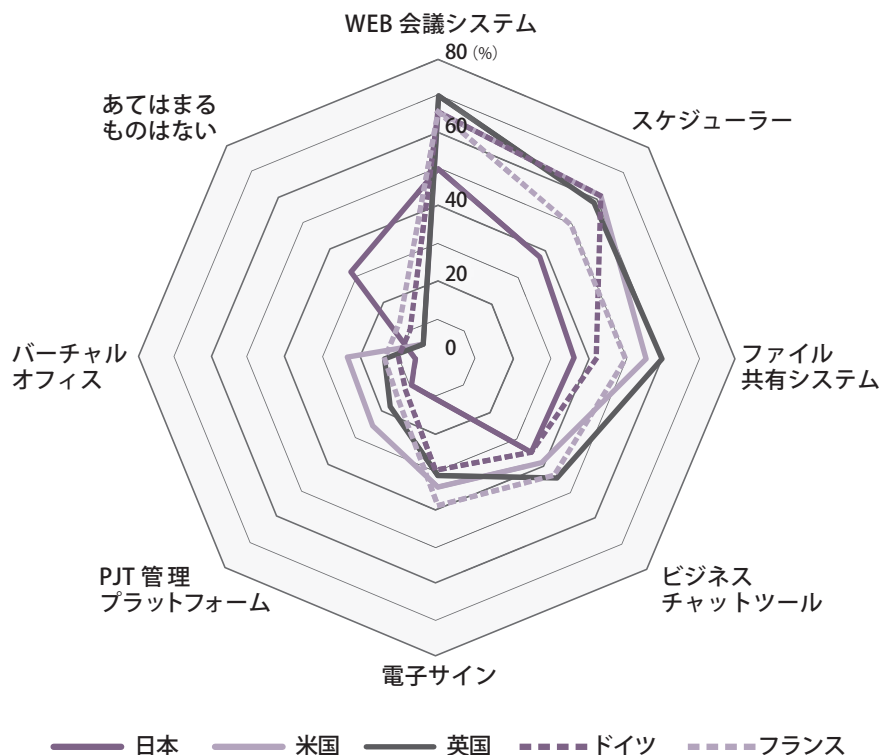
WEB会議は世界のスタンダードに、日本以外の国ではツールを積極活用

テクノロジーの活用

労働生産性の向上に寄与しているのは、テクノロジーやビジネスツールの活用である。テレワークをしている人のうち、日本では5割、他の4カ国では6~7割の人がWEB会議システムを導入・活用しており、もはやスタンダードとなっている。他の4カ国では、上記以外のツールとして、スケジューラー、ファイル共有システム、ビジネスチャットツール、電子サインが浸透してきているが、日本では、WEB会議システム以外の利用率は低く、その違いが顕著であった。

これまで見てきたように、パンデミックは世界的な出来事ではあるが、日米欧各国の施策が異なっており、日本ではまだ取り組むべき余地がある。

図表⑫ 使用しているツール



日本の「働く時間」×「働く場所」×「テクノロジー」は 発展途上

パンデミック以降、テレワークやリモートワークは、ワークスタイルのスタンダードとして定着した。一方、米国、英国、ドイツ、フランスではいち早く「在宅勤務権」という新たな権利を法制化する流れが進んでおり、パンデミック前からテレワークを導入する企業も多くあった。ドイツやフランスでは「休日に(会社と)つながらない権利」など、さらに進んだ制度の導入も検討されている。今後は、プライベートと仕事の切り分けをシステムで行う、もしくは個人の意識で行う、会社の制度で行うといったことが重要視されるだろう。

日本では、緊急事態宣言を受けて、単に職場を自宅へ移す応急処置的なテレワークを導入した企業も多くあった。長期間・長時間のテレワークの経験から、不具合や課題も明確になってきた。自社にとって、最適なワークスタイル、労働環境、最も生産性の高い方法、組織づくりとオフィスの在り方などを、このタイミングで振り返り、修正をはかることで、理想のモデルへと一歩近づくことができる。特に、他の国との違いについて、「労働時間」については、全員一律ではなく、仕事の内容に合った労働日数や労働時間へ見直しをする。場合によっては、労働契約や就業規則などを個人に合わせてフレキシブルに変えることや、フレックス勤務、圧縮労働、週休制、早朝勤務といった諸制度と評価の仕組みを再構築する必要があるだろう。「就業場所」については、その業務を会社、自宅、第三の場所など、どこで行うと生産性が向上するのか、検証が必要である。「労働生産性」向上の観点では、「テクノロジー」の利用が鍵となる。欧米と比較して日本では、ツールの導入・活用が非常に少なく、労働環境の見直しは急務である。また、欧米では、個人が自立・自律しているからこそ、個人の裁量に任せて結果を重視するマネジメントが可能である。これからは、個人の自立・自律など自身のマネジメントが、新たなワークスタイルの確立には最も必要な要素と思われる。

