

part 2 論考

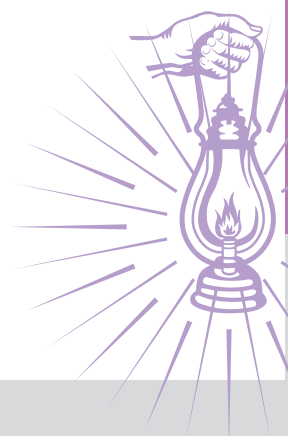
コロナショックが炙り出した レジリエンスという「資産」

テレワークへの移行で誰もいなくなったオフィス、
子供の面倒を見ながらの自宅からのオンライン会議、地方に移住し、
山や海をバックにパソコンに向かう人たちが、がらがらの通勤電車、閑散としたオフィス街……
新型コロナウイルス感染症が日本人の働き方を一変させた……
メディアにはそんな報道が相次ぎましたが、それは果たして正しかったのでしょうか。
ここでは、リクルートワークス研究所が誇る、全国約5万人を対象にした追跡調査を通じて、
コロナ禍が雇用、非雇用含め、働き方に与えた影響を多角的に探ります。
あわせて、ユニークな方法で雇用の危機を脱した企業の事例を紹介し、
そこから導き出せる教訓を提示します。



萩原 牧子

リクルートワークス研究所
調査設計・解析センター長/
主幹研究員/主幹アナリスト



振り返ると随分昔のこのように思えるが、日本国内で最初の新型コロナウイルス感染者が確認されたのは、2020年1月のことだった。同年3月には全国一斉休校が始まり、4月には最初の緊急事態宣言が発出され、人々の生活や働き方が一変した。

そのタイミングで、「コロナショックは働き方を変えたのか」プロジェクトを所内で立ち上げた。

私たちには変化を視覚化できるツールがあった。2016年から実施してきた、全国約5万人の同一個人の働き方や所得、生活実態を毎年追いかける「全国就業実態パネル調査(JPSED)」である。同一個人を追跡するパネル調査は、単発調査と異なり、継続的变化の把握はもちろん、その要因や効果も分析できる。しかも標本数も大きい。これを使え

ば、コロナ前とコロナ後(渦中といったほうが正しいかもしれない)とで、日本人の働き方に生じた変化を多角的に把握できる。そんな唯一無二のツールを使い、生じた変化を分析し、発信することが、調査を担ってきた私たちの役割ではないか、と考えたのだ。

同年秋、同プロジェクト内に同名の研究会を組織化し、メンバーには、私たち所内のアナリストだけでなく、JPSEDの調査設計に携わっていた5名の大学教授が加わった。JPSEDは毎

全国就業実態
パネル調査
Japanese Panel Study of Employment Dynamics JPSED

年1月に実施されるため、緊急事態宣言下の実態も把握するべく、2020年6月および2021年3月と、臨時の追跡調査を計2回実施した。これらのデータをフル活用し、コロナショックが働き方に及ぼした影響を、精緻に分析してみた。

変化は生じたものの全体ではなく一部

結論からいうと、働き方は確実に変わった。以下二つの観点から説明する。

一つは、生じた変化は全体ではなく、一部のみに偏在していたということだ。

具体的には、変化のうちでも、まずはコロナ禍による「悪い変化」を見ていく。図表1をご覧ください。コロナ前の2019年と比べ、2020年の収入がどれだけ変化したかを集計したものだ。全体を見ると、「減った」と答えた人が29.9%なのに対して、「変わらない」が32.8%。意外にも、一番多かったのが「増えた」で、37.2%という結果になっている。

業種別で見ると、コロナ禍によるしわ寄せを最も受けたといわれるのが飲食店や宿泊業である。さすがに、「減った」が37.9%、「変わらない」が25.6%、「増えた」が36.6%と、「減った」という人が一番多くなっているが、それでも、「変わらない」より「増えた」と答えた割合のほうが多い。メディアでは、利用者が激減し立ち行かなくなった飲食店や旅館ばかりが取り上げられるので、それに接した私

たちも業種全体が危機的状況にあると思いがちだが、その影響は、実際には一部に偏って生じていたのだ。

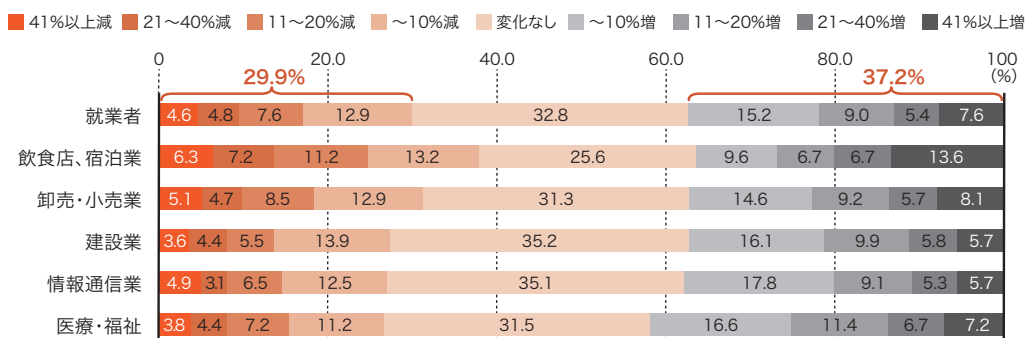
一方の「いい変化」もあった。なかなか普及しなかったテレワークという柔軟な働き方が一挙に広がったことだ。といっても、これも業種によって、普及の濃淡が生じた。最初の緊急事態宣言下のテレワーク実施率を見ると、高かったのは、上から情報通信業の55.8%、教育学習支援の48.8%、金融・保険業の41.3%で、逆に低かったのが下から、医療・福祉の10.9%、運輸業の14.7%、飲食店、宿泊業の17.6%であった。

この数字を見て「意外だ」と思われる方も多いのではないか。テレワークに向いているといわれる情報通信業でも実施率は6割に満たない一方、テレワークが向かないといわれる飲食店、宿泊業でも2割弱が実施しているのだ。同じ業種でも、企業によって実施率に差が生じていたのである。

所得・安定という二重の格差に柔軟が加わり、格差が三重に

もう一つは、雇用において、新たな格差が生じたことだ。これまで、日本の正社員は非正規社員と比べ、高い所得と、不況でも雇用調整がされない雇用の安定という二重のメリットを享受する一方、責任が重く、また自身の仕事の範囲が曖昧なために、結果的に長時間労働につながったり、出張や転勤を

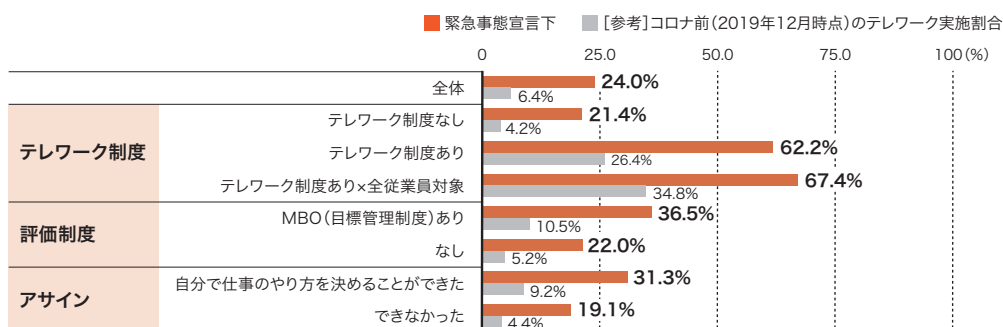
図表1 2020年の主な仕事からの収入変化率（業種別、2019年の収入を基準）



注) 集計対象は2019年12月時点の就業者。業種は一部抜粋。ウエイト集計。

出所)『仕事から見た「2020年」 結局、働き方は変わらなかったのか?』(慶應義塾大学出版会)序章

図表2 緊急事態宣言下のテレワーク移行割合（対象：コロナ前はテレワークをしていなかった者）



注) 集計対象は2019年12月時点の仕事を緊急事態宣言下(2020年4、5月)でも継続している雇用者(休業者除く)、かつ、緊急事態宣言下の移行割合は、コロナ前(2019年12月時点)にすでにテレワークを実施していた人を集計対象から外している。変数は「自分で仕事のやり方を決められた」のみ各時点で、それ以外は2019年12月時点。ウェイト集計。

出所)『仕事から見た「2020年」 結局、働き方は変わらなかったのか?』(慶應義塾大学出版会)7章

拒めなかったりと、働き方の柔軟性には乏しいという面があった。

ところが、コロナ禍のテレワークの広がりなどをきっかけに、一部の正社員の中に、高所得・安定雇用だけではなく、働き方の柔軟性を手に入れた層が出てきたのである。不測の事態においても就業を継続できる危機対応力(レジリエンス)の高い働き方ともいえる。

いわば、「所得・安定」という二重の格差問題が、「所得・安定・柔軟」という「三重の格差」となったのだ。しかも、働き方の柔軟性が高いからこそ、雇用が安定する。安定するからこそ、高収入につながるというわけで、この3要素はそれぞれ相乗効果を発揮し、それを持っていない人との間の格差を押し広げる働きがある。

テレワーク移行のエンジンとは

この柔軟性の高い働き方の鍵を握るのが、ご想像の通り、テレワークだ。図表2は、どのような職場でテレワークが広がったのかを分析したものだ。ここでは、「テレワーク制度」「評価制度」「(仕事の)アサイン」といった職場の要素ごとに、緊急事態宣言下の通常勤務からテレワークへの移行率を集計している。

テレワーク制度に関しては、当然のことながら、制度がある(62.2%)ほうが、かつ、全従業員対象

の制度がある(67.4%)ほうが、テレワーク移行率が高い。

目標管理制度(MBO)については、制度が導入されているほうが、テレワーク移行率が36.5%と、なし(22.0%)より高くなっていた。働いている姿が見えないテレワーク下において、部下は「上司はきちんと評価してくれるのか」という不安を抱きがちだ。平時を対象にした過去の研究でも、成果を客観的に評価できる制度が導入されているほうが、テレワーク実施率が高いことが明らかになっている。宣言下においても、目標管理制度が導入されたことで、労使ともに安心して、テレワークに移行できた可能性がある。

さらに仕事のアサイン(割り振り)についても、自分で仕事のやり方を決められる状態のほうが31.3%と、そうでない場合(19.1%)よりテレワーク移行率が高くなっていた。リアルな職場では上司による部下への指示が曖昧であっても、上司が仕事に伴走できるので、軌道修正ができる。一方、テレワーク下においては、そうしたモニタリングには限界がある。その場合、自分で判断して仕事を進められるように、仕事が割り振られている状態にある人のほうが、テレワークに移行できるのだろう。

テレワーク制度、評価制度、仕事のアサインの仕方といった、離れていても就業を継続できる環境があらかじめ整備できていた職場では、いざという時のテレワークへの移行がスムーズにできて

いたといえる。

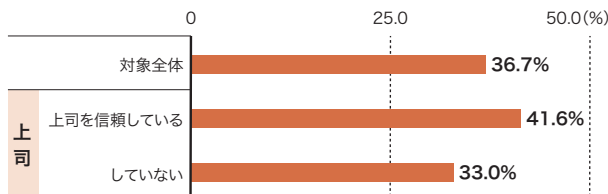
また、テレワーク移行には、労働者代表の存在が重要な役割を果たしていることも明らかとなった。労働組合や従業員代表などは、労働基準法で定められた労使協定締結組織のことを指すが、JPSEDでは「労働者の利益を代表して交渉してくれる組織がある、あるいは、そのような手段が確保されていた」という設問で尋ねているため、それ以外のインフォーマルな組織も含まれている。

結論として、緊急事態宣言下において、労働者代表のいる職場ほど、テレワークの実施率が高くなっていった。労働者代表がいない職場で働く人のうち、テレワークを実施していたのは23.5%だったのに対し、労働者代表のいる職場で働く人のうち31.9%がテレワークを実施していた。そうした職場では労働者代表が必要な資材の調達や電気代の負担云々など、テレワークに関する社員の要望や意見をとりまとめて人事部に伝える機能を果たしたことで、テレワークへの移行がスムーズに行われたのではないだろうか。

働き方のレジリエンスをいかに実現するか

次に、緊急事態宣言解除後の状況について見てみよう。宣言下で初めてテレワークに移行した人のうち、宣言解除後にフルタイムの出勤という元の働き方に戻ったのは63.3%だった。逆に戻らなかった約

図表3 解除後のテレワーク継続割合
(対象:宣言下にテレワークに移行した者)



注) 集計対象は2019年12月時点の仕事を2020年12月時点でも継続していて、かつ、コロナ前(2019年12月時点)にはテレワークをしていなかったが、緊急事態宣言下(2020年4、5月)にテレワークを実施した雇用者(休業者除く)。変数はいずれも2020年12月時点。ウエイト集計。

出所)『仕事から見た「2020年」 結局、働き方は変わらなかったのか?』
(慶應義塾大学出版会)7章

4割はなぜテレワークを続けられたのか。その鍵を握っていたのは、上司であった。

図表3にあるように、上司を信頼している人のほうが、していない人に比べ、テレワーク継続率が高くなった。その他、図表には示さないが、職場全体のテレワーク率が高いほうが、テレワークの継続割合が高くなった。これは当たり前だろう。制度が整っていても、利用者が少なく、ほとんどが出勤している状態では、自分だけテレワークを続けるのには勇気を要する。テレワークが継続されるには、制度はもちろんだが、上司に対する信頼感が強いことやテレワークが当たり前前に実施できるような職場の雰囲気也不可欠なのだ。

こうしたテレワークに代表される、働き方のレジリエンスを正社員のごく一部の人しか手に入れられていないことに、日本の雇用の新たな問題がある。今後どんな不測の事態が起こらないとも限らない。このレジリエンスを企業規模や業種、職種、あるいは所在地にかかわらず、広げていく必要があるだろう。

これは求職者側にも大きなメッセージとなる。収入の高さや雇用の安定といった指標に加え、レジリエンスのレベルというのも会社選びの重要な要素にするべきなのだ。

では企業がレジリエンスを高めるにはどうしたらいいか。見てきたように、テレワークの導入は代表的な手段の一つだが、すべてではない。特に対面の



出向先の自治体で働く ANA の客室乗務員

業務が不可欠である業種の場合、そもそもテレワークの導入が難しい。こうした中でも、従業員のレジリエンスを高めた2社の事例を紹介したい。

グループ外出向という他流試合

ANAグループ各社は旅客数の激減に伴い、業績も急降下し、赤字に転落した。それでも従業員の雇用を守り抜くため、経営陣が余稼働の対策として選択したのは、グループ外出向という手段だった。社員約4万6000名のうち、出向者は累計で2080名に上る(2022年4月現在)。出向先は約100の自治体と、約200の企業だ。出向には、社外で新たな仕事に挑むことで、自らのキャリアを考え直したり、ANAのよさを再確認したりといった「他流試合」の意味を持たせたという。

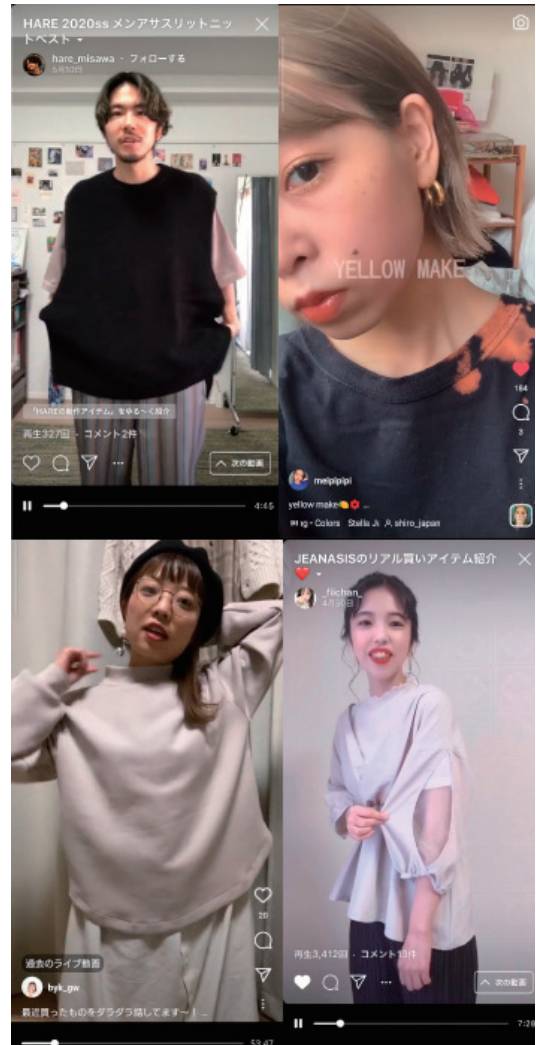
経営陣にとって想定外の動きも生まれた。出向先にANAブランドを売り込もうと、「おもてなし」のノウハウを伝授する客室乗務員が現れた。ANAで導入されているチームビルディングの手法を伝える社員も現れた。

出向していない社員にも変化があった。システム開発担当者が、それまでは外部委託していた業務を自分でこなすようになった。外部講師による研修がなくなったため、各部署が研修を自前で行うようになった。グループ会社の社員からは未稼働の航空機の活用に関する提案がなされ、レストランや結婚式場への転用といった案が事業化された。機内食の通販もスタートした。

自宅待機となった店舗スタッフが 通販事業拡大の梃子に

もう一社はファッション企業のアダストリアだ。緊急事態宣言下、国内に1200ある店舗の大半が休業あるいは営業時間短縮に追い込まれ、1万名以上いる店舗従業員は自宅待機を強いられた。店舗に出勤できない代わりに、オンラインで研修を受

けてもらう案が検討されたが、そのうち、一部の従業員が自発的に、自宅で自社製品を身につけ、その様子を撮影した写真や動画を自社の通販サイトにアップし始めた。さらにはSNSで商品紹介のライブ動画を配信し、顧客からの質問コメントにリアル

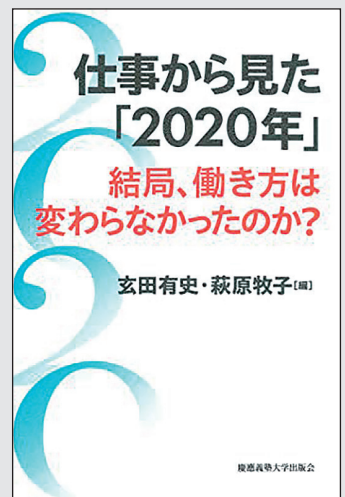


アダストリアの従業員が商品を身につけ、自宅からライブ動画を発信している様子

仕事から見た「2020年」
結局、働き方は
変わらなかったのか？

玄田有史・萩原牧子【編】
慶應義塾大学出版会

コロナショックの年、すなわち2020年の前後で、人々の働き方はどう変わったか。リクルートワークス研究所のアナリストと気鋭の経済学者がタッグを組み、全国約5万人の就業実態を精緻に捉えたパネル調査を用い、その実態に迫った。



タイムで答える「オンライン接客」をする従業員も現れた。

事業側もこの動きをサポートし、フォロワーの多い従業員の自宅に倉庫から優先して新作の商品を届けるようにした。顧客の便宜も図り、過去の配信動画をまとめて閲覧できるコーナーを通販サイト内に構築した。

店舗営業が再開すると、リアル店舗とデジタルの掛け算で、顧客との接点を増やす方針が打ち出された。従業員には引き続き自社サイトやSNSへの投稿を続けてもらい、そうした投稿を経由した売上げも営業成績に含め、人事評価でも報いる形にした。さらに発信力の高い人気上位の従業員を教育係に任命し、お客様を惹き付けるコンテンツの作り方を他の従業員に伝授させた。結果、2020年度の国内通販売上は前年比23.4%増となり、国内売上高に占める通販売上の割合はコロナ以前と比較して10ポイント以上上昇したのである(2020年2月期20.5%→2021年2月期30.6%)。

ANAはグループ外出向、アダストリアは通販の強化という形で、雇用のレジリエンスを発揮したわけだが、両社ともに、単なる外向や在宅勤務に終わらず、従業員自身が主体的な行動をとり、新たな価値を発揮した点が共通している。

個人のレジリエンスが 企業のレジリエンスに

なぜこうした動きが生まれたのか。両社ともに、トップと従業員とが信頼関係で結ばれていたことが大きい。ANAホールディングスの片野坂真哉社長(当時)は出向者を送り出すオンラインの発令式に毎回欠かさず出席し、感謝の言葉とともに、「必ず戻ってきてください」と呼びかけた。アダストリアの福田三千男会長もコロナ禍の初期から従業員と家族の健康と安全を最優先し、従業員の給与と生活を守る姿勢を打ち出していた。その安心感があったからこそ、一歩踏み出し、各自が「自分に何ができ

るのか」を考え行動し、両社ともに新たな価値を生み出すことができたのだ。

個人の働き方におけるレジリエンスを高めることは、従業員が自身の能力を向上させていくとともに、事業をよりよい形に進化させ、企業のレジリエンスも高めていく。両社においては、この図式が成立しているのだ。

コロナ禍が一段落したから元の働き方に戻ればいい。単純にそう考えている企業はこの2社に学ぶべきだ。コロナ禍からの回復という同じループを辿っているように見えて、ANAとアダストリアのループは一段も二段も上に行っている。今後、働き方が一変するような新たな危機が訪れたとしても、柔軟に対応できるに違いない。

総括すると、従業員のレジリエンスを高めることで、彼らのエンゲージメントを高め、結果的に新たな価値を生み出すには以下の三つが必要不可欠となる。

一つ目は何らかの危機が生じて、働き続けられる制度の整備である。具体的にはテレワークであり、在宅勤務であり、企業の枠を超えた他社への外向である。副業を許可し、収入の補填を認めることもそうだ。二つ目はそうした制度を成り立たせるための、目標管理制度、自分で判断して進められるような仕事のアサイン、上司との信頼関係、労働者代表など、ソフトの部分だ。三つ目に、従業員とトップとの間における深い信頼関係だ。日頃から組織の目指す方向性を共有しておき、危機が生じた場合には何があっても雇用は守ると明言する。従業員は今までとは異なる環境に置かれたとしても、知恵を絞ってチャレンジを繰り返し、新たな価値をつくり出してくれるはずである。

研究プロジェクトページはこちら

コロナショックは
働き方を変えたのか

<https://www.works-i.com/project/coronashock.html>

