

電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 76

2020 年Ⅳ号

CONTENTS

論点

変化に振り回されないために

電機連合 副中央執行委員長 近藤 英弘

特集

ニューノーマルのその先は…

2 [1] ポストコロナの日本経済

～働き方と消費行動はどう変わるか

日本総合研究所 調査部

マクロ経済研究センター所長 石川 智久

8 [2] ポストコロナに向けて働き方はどう変わるか

ーワーカーの意識変化から読み解く展望ー

コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所 田中 康寛

15 [3] コロナ下で、メンタルヘルスは悪化したのか

ーストレスチェックのデータを分析するー

リクルートワークス研究所 研究員 坂本 貴志

21 [4] コロナ禍の今こそ、新しい教育の仕組みや

学校・教育の在り方を創出するチャンス

城西国際大学大学院 国際アドミニストレーション研究科

研究科長・特任教授 鈴木 崇弘

27

羅針盤

新型コロナウイルス感染拡大により変わる日本人の
生活価値観・消費行動

～国民全体の「Digital Pliability (デジタル柔軟性)」を向上させよ～

株式会社野村総合研究所

マーケティングサイエンスコンサルティング部

主任コンサルタント 林 裕之

35

以心伝承

最低賃金制度の過去と現在

政府(官邸)主導から軌道修正するとき

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則

(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

39

先読み情報

嫌われる「競争」こそ経済再活性化の基礎

ジャーナリスト 森 一夫

変化に振り回されないために

電機連合 副中央執行委員長 近藤 英弘

■雑感～近頃感じること～

私が社会人になった30年前と比較して、何かが変わる、あるいは新たな施策が推進されるとき、「なぜ、それが必要なのか?」、「やらないとどうなるのか?」といった素朴な疑問に対する説明が、何かわかりにくい…こんな場合が増えた気がします。

この原因の一つは、価値観の多様化にあると言われています。つまり、既存のものを変える、あるいは新たなことを始める場合、必ず、得する人と損する人が存在します。ニーズや価値観がほぼ共通していた時代は、圧倒的多数の人が希望する政策を推進し、明快に「なぜ」を説明できる場合が多くなります。しかし、昨今は、賛成・反対が均衡する状況が多くなっています。全方位的な理解を得ようと他方を配慮するあまり、わかりにくい説明になってしまうというこのようです。

■価値観が多様化するなかで大切なこと

＜内容の単純化＞ ～当事者意識を高める～
ずいぶん前になりますが、いわゆる「100人の村」論法が流行ったことが思い出されます。対象者の母数を減らすことによって、今後の傾向を単純化・簡素化することができ、わかりやすくなるのが特徴です。

例えば、“現在の日本を100人の村とすると、30年後には村人は78人になっている”“100人のうち、65歳以上の村人は現在30人いて、30年後には40人になっている”。日本の総人口で語るよりもぐっと身近になり課題意識も上がります。不思議ですね。

そのそも、母数を減らせば、分子も減るわけですから数字的にはわかりやすくなったとは言えません。ではなぜか?おそらく、100人にすることで、そのうちの一人を自分自身に置き換え、当事者感覚を持つことによってわかりやすく感じているのではないのでしょうか。

＜選択基準の明確化＞ ～判断基準をアップデートする～

「ジャムの法則」 ある著名な学者発案の実験によって示された法則です。選択肢が多いと

きは、少ないときよりも判断を下しづらくなるというものです。具体的には、6種類のジャムを並べたテーブルと24種類のジャムを並べたテーブルの2つを用意し、試食を含めた販売活動を同様に実施したところ、購入した人の割合は、6種類揃えたテーブルの場合は30%、24種類のテーブルではなんと3%と非常に大きな差が開く結果となったそうです。もちろん、すべてのことに当てはまるわけではないと思いますが、選択肢が多いことは、検討や決断の妨げになってしまうのかもしれません。多様性が急速に拡大する時代だからこそ、何が大切なのかを日々考え、明確な選択の基準をアップデートできるかが個人・組織に問われているのではないのでしょうか。

＜視点の俯瞰化＞ ～“分岐点”ではなく“終着点”、“私”ではなく“私たち”の発想で～

何かが変わるとき、人は多かれ少なかれメリットあるいはデメリットを感じます。ここで問題なのは、“いつ“そして”誰“と比較したメリット・デメリットなのかが重要です。「変更する前後の比較」という短期的な視点か、「変更しなかった将来と変更した将来の比較」という長期的視点か、これによって大きく損得勘定は変わります。そして、“誰“と比較するのか。労働組合は人の集合体です。自分にとって損か得かではなく、中長期視点に加え、“私“という単数形ではなく、“私たち“という複数形の発想と視点で前後比較しながら進路を選択しなければならないと思います。常に俯瞰化を意識した思考と行動が求められているのではないのでしょうか。

■おわりに

私たちはコロナ禍を経験し、未来は全く予測のつかないものであることを改めて痛感させられました。そんな不確実で不安定な時代だからこそ、落ち着いて「当事者意識」「判断基準」「中長期視点」を持って将来を考え行動することが重要です。「言うは易く行うは難し」ですが、変化に振り回されることなく、電機連合一丸となって、未来が少しでも明るくなるよう、志をつなぎつつ歩を進めていきましょう。

特

集

ニューノーマルのその先は…



新型コロナウイルス感染拡大による4月の緊急事態宣言から8ヶ月、テレワークやWEB会議の導入をはじめ、オンラインを活用した新しいサービスの提供など、様々な分野でwithコロナ時代のニューノーマル（新常態）が定着してきている。更にこれから先Afterコロナ時代に向け、私たちの生活や働き方はどうなっていくのだろうか。

本特集では、「ニューノーマルのその先は…」と題して4人の有識者に寄稿いただいた。特集1「ポストコロナの日本経済～働き方と消費行動はどう変わるのか」ではポストコロナ時代の働き方と消費行動についての分析、特集2「ポストコロナに向けて働き方はどう変わるのか—ワーカーの意識変化から読み解く展望—」ではデスクワーカーを対象とした調査結果をもとにポストコロナにおける働き方の推論、特集3「コロナ下でストレスは悪化したのか—ストレスチェックのデータ分析する—」では新型コロナウイルス感染拡大状況下でのメンタルヘルスの変化の検証、特集4「コロナ禍の今こそ、新しい教育の仕組みや学校・教育のあり方を創出するチャンス」では教育現場の現状と新しい教育の仕組みや学校・教育のあり方を創出していくための提言を寄稿いただいた。

さらに羅針盤では、「新型コロナウイルス感染拡大により変わる日本人の生活価値観・消費行動」と題し、インターネット調査結果をもとに新型コロナウイルスが日本人の生活行動に与えた影響と今後に向けた提言を寄稿いただいた。

皆様の活動の一助になれば幸いである。

ポストコロナの日本経済 ～働き方と消費行動はどう変わるか

日本総合研究所 調査部 マクロ経済研究センター所長 石川 智久

はじめに

歴史を紐解くと、パンデミックは人々の生活様式を大きく変えてきたが、今回の新型コロナの流行でも同様に大きな構造変化をもたらしている。在宅勤務・在宅ショッピングが当たり前となるなど、人々の行動様式の変化はこれまでになく早く、4月の緊急事態宣言発令から半年以上が経過した今は、変化の方向性がみえつつある。特に人々の働き方と家計の消費行動には大きな地殻変動がみられる。そこで本稿では、ポストコロナ時代の働き方と消費行動について分析したい。

デジタル化とテレワーク化で変わる働き方

わが国では、大きな経済ショックの後には、人々の行動様式が変わることで、労働市場のあり方や雇用構造の変化が加速することがこれまでもあった。例えば、97年の山一ショック・アジア金融危機の後には、人々の低価格指向が強まった結果、企業の人件費削減が加速し、雇用の非正規化が進んだ。

今回の新型コロナの感染拡大は、近年まれに見る大型の経済ショックであり、労働市場の構造はこれまでにないほど早いスピードで、ダイナミックに変わっている。ただし、それは全く想定外の変化というよりは、本来であれば、これから数十年かけて起こると予想されていた変

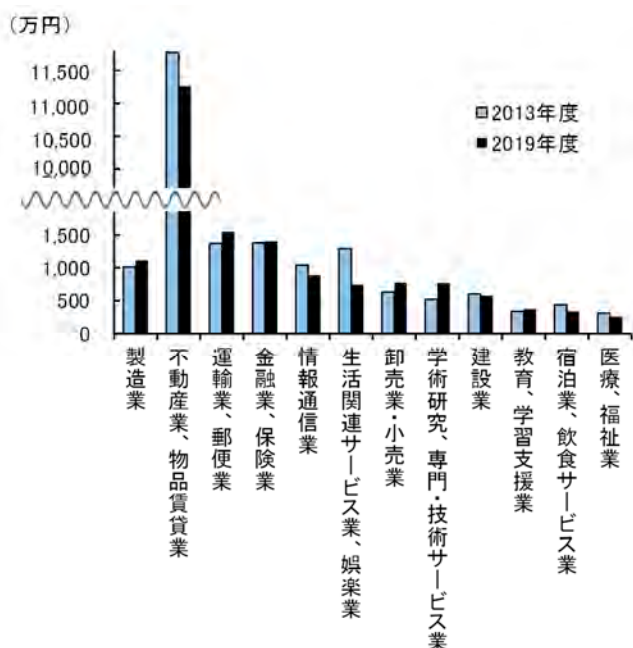
化が、この半年間で顕在化したという言い方が適切ではないだろうか。具体的に足元の変化で特に注目すべきものは、デジタル化とそれが可能にしたテレワーク化である。

まず、デジタル化については、新型コロナ前からわが国では、急速な少子高齢化が進んでおり、省力化を進めることは急務となっていた。このため、介護や工場における重作業を支援するためのパワースーツ装着や、配膳ロボット、警備ロボット、清掃ロボットなど各種ロボットの導入事例がマスコミで紹介されることも増えた。情報通信技術（ICT）を活用したビジネスも増えている。

もっとも、マクロのデータから労働装備率（労働者一人当たりの機械設備などの有形固定資産額）をみると、2000年代初頭以降、ほぼ横ばいか、むしろ緩やかな低下傾向にある（図表1）。この一因としては、大規模な機械設備が必要となることが多い製造業よりも、労働集約的で大がかりな設備をあまり必要としないサービス業の雇用者数が大きく伸びた影響が挙げられる。しかし、業種別の推移をみても、過去5年の比較では、やや低下したものが多い。この5年間は、わが国の就業者数が、リーマンショック後の減少からようやく回復し始めた時期にあたり、人口が減少に転じるなかでもコロナショック直前まで増加を続けてきた。こうしたなか、ビジネスの拡大は、もっぱら人手を増やすことで実現され、労働生産性の上昇につながる投資はさ

ほど進んでいなかったことになる。

図表 1 業種別労働装備率



(資料) 財務省「法人企業統計」

(注) 労働装備率＝有形固定資産（除建設仮勘定）
（期首・期末平均）/従業員数

しかし、新型コロナの感染防止のニーズは、デジタル化・省力化投資を加速させる契機となった。例えば、建設業では、密を避けるために朝礼を廃止し、作業員全員にスマホを配布し指示連絡を行う、ソーシャルディスタンスを保つために作業員の数を減らしても工期を遅れさせないよう、資材の自動搬送ロボットを導入するなど、業務効率化を加速させている例が見受けられる。また、自動走行のロボット掃除機を導入することで、人の接触を減らすだけでなく、清掃のコストダウンを図る例もみられ始めている。

他の業種においても、ICTを活用した業務の効率化と定型業務の自動化が加速することが見込まれる。技術進歩により、従来以上に定型業務の自動化が可能となっている。また、業務をデジタル化し、オンラインで行えるようになる

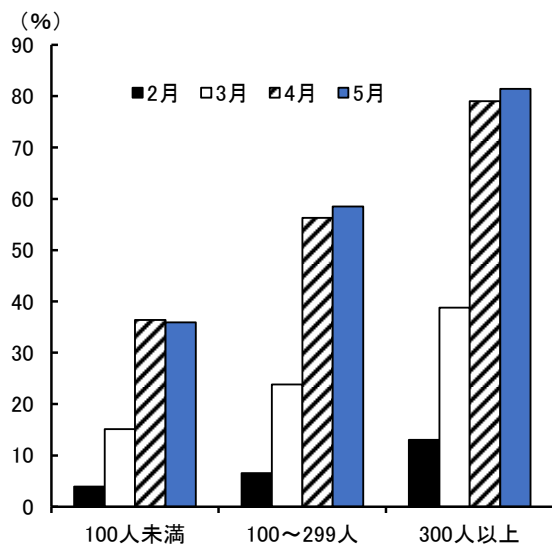
と、業務を切り分けて、社外の専門業者に外注するケースも増えている。外注に際しては、コストダウンを目指す企業が多いことから、受託業者に対する買いたたきを防ぐルール作りや、監視は重要であるが、クラウドの普及により、ネット上で情報をやりとりするためのコストは、低下している。既に、総務、人事などの業務を外注する動きが新型コロナ前から出てきていたが、この流れが加速する見込みである。自動化による省力化や専門業者への業務集約により、一般事務員や工場労働者、小売店の販売員などの雇用者数は、今後減少していくことが予想される。

一方で、デジタル化が難しい分野の雇用は増える見込みである。例えばデジタル化を進めるためのシステム設計者や、ソフトウェアを開発するデジタル技術者は人手不足となっている。昨今、ビッグデータへの関心が高まるなか、データサイエンティストへの需要も依然として強い。さらに、研究開発職、企画型営業職なども自働化が困難な分野として挙げられる。公共サービス従事者、医療・介護従事者などの、エッセンシャルワーカーも同様である。オンラインショッピングの拡大で需要が伸びた宅配業務では、物流センターの自動化が加速しているが、自動運転技術の実用化には時間を要するとみられ、ラストワンマイルを担う配達員も当面増加が予想される。

次に大きな変化としては、テレワーク化の進展である。新型コロナは、個々の労働者の働き方を大きく変える契機ともなった。オフィスワーカーについては、大企業を中心にテレワークが急速に広がった。5月には大企業でテレワークを実施する企業は8割、小企業でも4割を超え、在宅勤務者の割合は、全労働者の3割程度にのぼった模様である（図表2）。自宅のほ

か、自宅近くのシェアオフィスを利用するケースや、企業が密を避けるべく郊外の住宅地近くにサテライトオフィスを設置する例も相次いだ。こうしたテレワークの導入は、新型コロナ前には、社員への福利厚生制度の一環として育児、介護などの必要がある社員に限って実施していた企業が多い。また、原則はオフィス勤務であり、テレワークは例外とすることが一般的であった。しかし、緊急事態宣言を受けて、やむを得ず対象者を拡大した経験は、結果的には在宅勤務の可否を評価するよい機会となり、メリットが大きいと評価した企業では、今後もテレワークを単に新たな働き方としてだけでなく、生産性などを向上させる手段として、むしろ積極的に捉える動きが出てきている。ITベンチャー企業等に加え、富士通、日立といった大手企業も、今後、在宅勤務を定着させていく方針を表明している。

図表2 企業規模別のテレワーク実施率



(資料) 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」

テレワークのメリットとしては、まず、通勤時間の削減による労働者のワークライフバランスの改善が挙げられる。OECDの調査によると、

欧米諸国では、平均通勤時間が20～30分であるのに対し日本では、OECD諸国中で韓国に次いで2番目に長い40分ほどとなっている。東京都心への通勤者では、片道2時間近くかかる人も珍しくはなく、通勤時間削減のメリットは大きい。

また、育児、介護等のやむを得ない事情による離職者を減らすことにもつながる。大都市では、保育園不足が続いているほか、地方に住む親の介護が必要になったが、東京の自宅に引き取るスペースもないので仕事を辞めて実家に移り住む、などのケースは多く、わが国では、毎年20万人前後が育児や介護のため離職している。しかし、テレワークの利用によって、在宅勤務が可能になれば、こうした労働力の喪失を減少させる効果が期待できる。

さらに、東京一極集中の弊害緩和も期待できる。在宅勤務が定着すれば、自然豊かな地方暮らしに憧れつつも、賃金水準の高い都内企業に勤める経済的メリットは手放せなかった人が職を維持したまま遠隔地へ転居することが可能となる。また転居は諸事情でできなくても、地方で仕事をしながら観光などのプライベートライフを楽しむワーケーションも進みやすくなる。さらには企業自体が東京脱出を図る動きもみられ始めており、9月にはパソナグループが本社機能を段階的に淡路島に移転すると発表し、注目を集めた。個人、企業の東京脱出の動きが強まれば、都内における通勤ラッシュ、交通渋滞、保育所不足、防災上のリスクなどの人口過密問題が緩和されることになる。一方、地方においても、人口減少で過大投資になっていた道路をはじめとする公共インフラの利用が進み、経済効率が高まる、あるいは人口減少に伴う地域経済の疲弊に歯止めがかかるなどの効果が期待される。

テレワークの普及は副業・兼業を促進すると
の期待も一部で高まっている。テレワーク化に
よって個人が勤務時間を柔軟に管理するよう
になるほか、時間に余裕ができることで、副業・
兼業がしやすくなるためである。働く場所が限
定されないため、とりわけ、地方では期待が大
きく、ビジネスSNS（交流サイト）運営のウォ
ンテッドリーの調査によると、東京圏以外の地
方企業からの副業関連の求人が3月以降、コロ
ナ前の3～4倍に急増した。実際、多くの地方
自治体の担当者と意見交換をしても、副業、ワー
ケーションなどで地方に居住する人を増やせな
いかという相談を受けることも増えている。

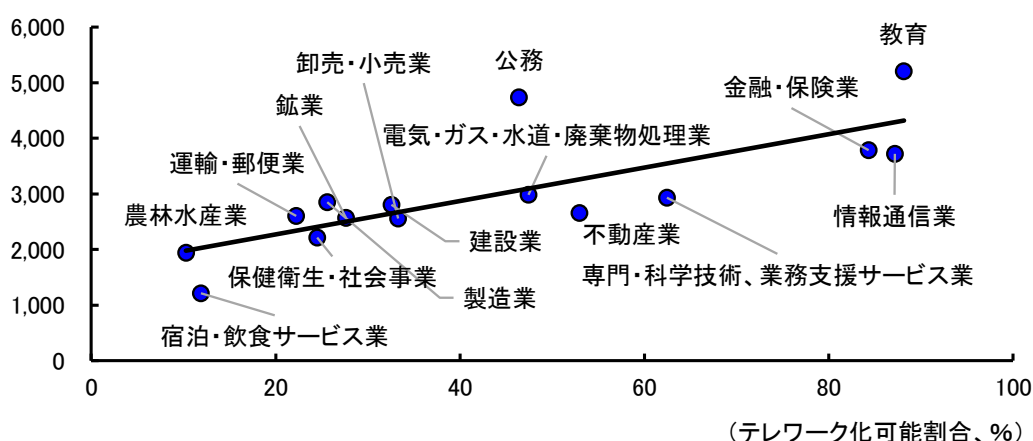
副業・兼業については、政府も働き方改革の
一環として促進を図っている。個人の収入底上
げや、地方経済活性化のメリットのほか、人生
100年時代を生きる個人の働き方の選択肢を広
げること、社会全体のオープンイノベーション
や起業の手段としても有効である、としている。
一方、多くの企業は、過重労働や労務管理上の

懸念から、こうした働き方には依然慎重な姿勢
を維持している。このため、政府は9月に長時
間労働や健康被害を防ぐための労働時間管理と
健康管理に関する新たなガイドラインを公表し
た。兼業・副業を認めることは、従業員のスキ
ルの底上げや人脈の拡大に繋がるほか、優秀な
人材確保にも有効とみられ、現在は認めていな
い企業も解禁に向けた就業規則変更等の検討が
求められる。

一方、テレワーク化が進めにくい仕事につ
いては新たな課題が生まれている。それはエッ
センシャルワーカーの処遇改善である。エッ
センシャルワーカーは、新型コロナ禍において生
活インフラを維持するうえで重要な役割を担っ
ているにも関わらず、総じて低賃金という課題が
浮き彫りになっている。世界的にみても高賃金
な職種ほどテレワーク化が可能となる傾向があ
るが、わが国でも同様の傾向がみられる（図表
3）。エッセンシャルワーカーの貢献に見合った
処遇改善が不可欠である。

図表3 テレワーク可能割合と時間当たり賃金の関係

（1時間当たり雇用者報酬、円）



（資料）国勢調査（2015年）、Dingel and Neiman（2020）“How many jobs can be done at home? ”、浜口・近藤（2017）
「地域の雇用と人工知能」を基に日本総研作成

（注1）Dingel and Neiman（2020）の算出した職業別テレワーク可能フラグを、浜口・近藤（2017）の通りに、日本の
国勢調査の職業分類に当てはめることで算出。

（注2）米国基準で職業分類が存在せず、日本基準で存在する職業については50%でテレワーク可能、各大分類のそ
の他項目については、日本の職業小分類にマッチせず残った大分類のテレワーク化可能確率の単純平均。

「在宅」と安心安全が消費のキーワードに

消費に関しては、在宅勤務・在宅余暇に関連する消費が増加している。さらに、低価格志向が薄れ、安全性や信頼性を重視する動きがみられるなど、安全・安心への関心が高まっている。今後の消費市場をみるうえでは、①安全・安心を確保するための消費、②三密回避に向けた消費、③オンライン消費の拡大、④キャッシュレス化の進展が展望可能である。

初めに、安全・安心を確保するための消費についてみる。日銀の生活意識に関するアンケート調査では、感染が拡大後の6月、9月の調査において、商品・サービスを選ぶ際に、価格の安さを重視すると答えた消費者の割合が感染拡大前に比べ低下する一方、安全性や信頼性を重視するという割合は高まった。当面は景気悪化を背景にデフレ圧力が高まることが見込まれるものの、安全・安心ニーズは今後も根強いものがあると見込まれる。例えば、感染防止に向けた自宅環境を改善する製品、衛生用品に加え、備蓄、非接触の新しいサービスが拡大していくと見込まれる。まず、備蓄については、単純に備蓄するのではなく、普段の生活にも備蓄品を活用することで一定量の備えと備蓄品の期限等の管理を両立する家計のローリングストック（循環備蓄）が拡大の方向にある。また、安心を確保するという観点からは非接触へのニーズも高まっている。例えば、無人コンビニの実証実験が世界的に加速している。無人コンビニは感染症対策だけでなく、セルフレジ化によって、会計の迅速化による回転率の向上、人件費の削減などのコスト低下といったメリットが期待できるため、今後も加速していくとみられる。

第2は三密回避に向けた消費の定着である。新型コロナ流行後、入場制限、セール廃止等の

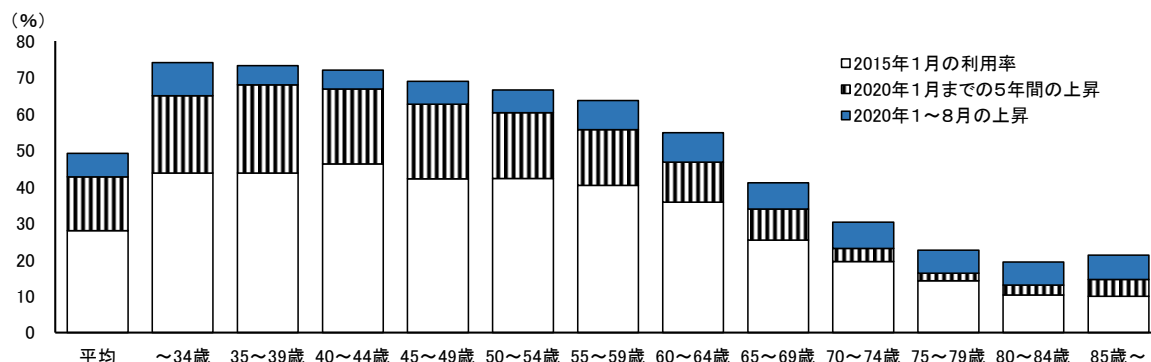
三密回避策が実施されたが、足元で感染数が一定数で推移するなか、こうした策は緩和に向かっている。一方、三密回避意識が完全に消えるわけではない。外食産業ではこれまでレストランのみの事業者が持ち帰りの食品を販売するといったナカ食の拡大のほか、公共交通機関を避ける顧客などに向けたドライブスルー店舗、移動店舗、リアル店舗での宅配サービスの成長も持続している。また、これまで実験的に導入されてきたダイナミック・プライシングは、混雑緩和とニーズ拡大で導入が本格化してきている。例えば、JR東日本は運賃を時間帯に応じて変更することを検討するほか、エイベックスは一部のコンサートのチケット価格を変動制にしている。その他にも多くの業界で同様の取組が進んでいる。ダイナミック・プライシングは需要平準化だけではなく定価販売時よりも高い値段で完売するようにできるので利潤最大化の観点からも注目されており、今後も導入が加速するとみられる。

第3がオンライン消費の拡大である。活動自粛期間中にオンライン消費を行った世帯の割合は各世代で増加傾向にあるが、世代別で最もオンライン消費比率が低かった65歳以上でも増加している（図表4）。実店舗でも、新型コロナを機にECや通販の売り上げが増加。オンライン購入は、実店舗での購入と比べて、決済情報の登録などが消費者の負担となるが、いったん登録すればその後も継続利用しやすく、自らが買物に出向く必要もなくなるなど、利便性を実感した消費者の利用が今後も定着する見込みである。また、スポーツジムのように、これまで在宅サービスが難しいと思われた分野でも、ライブ配信や動画などを活用して、自宅でフィットネスを提供するオンライン業者も誕生している。家庭教師や塾などもネット配信主体に変えることで

顧客数を増やしているケースもみられる。こうした業者はこれまで商圈を店舗近辺に限定してきたが、オンラインによって全国に顧客網を拡大することも可能となってきた。さらにエ

ンターテインメントの世界でも生演奏をネット配信することで数万人の視聴を獲得するミュージシャンなども出てきた。ライブは会場にいくもの、という常識も変化しつつある。

図表 4 世帯主年齢階層別のオンラインショッピング利用率（2020年8月）



（資料）総務省「家計消費状況」を基に日本総研作成

（注1）二人以上の世帯。

（注2）年齢は2020年時点。2015年1月の利用率は、当該グループの5年前の値。例えば60～64歳の場合、2015年の55～59歳値。

（注3）2020年1～8月の上昇幅は、日本総研作成の季節調整値から算出。

第4はキャッシュレス化の進展である。国際的にみて低いわが国のキャッシュレス決済比率の引き上げはかねてからの政府目標となっている。こうしたなか、新型コロナの流行は、キャッシュレス決済の利用促進に作用している。キャッシュレスポイント還元事業（2019年10月～20年6月）の利用が当初想定以上に拡大した一因となっている。もっとも、取引額が小さい中小零細事業者では、キャッシュレス支払手段の導入による業務効率化効果が得られないとの見方が依然として根強い。また、売上高に対し、売上入金までのラグが生じることから、手元キャッシュに限られる事業者では、資金繰りに支障。消費者のキャッシュレス利用の拡大に伴い、キャッシュレス決済利用の巧拙が、事業者の生産性格差、優勝劣敗状況を強める可能性がある。

おわりに

今回の新型コロナの流行以前からわが国では

働き方改革が提唱されてきた。また、消費についても、安全・安心への配慮やオンライン消費、キャッシュレス化は進めるべき課題といわれてきた。しかしながら、これらのテーマは各方面からの反対や消費者行動の慣性などもあり、遅々として進まなかった。

しかしながら、新型コロナの感染拡大によって、これらの課題への対応が一気に動き出している。わが国の歴史をみると、変革には黒船のようなショックがきっかけとなることが多いが、今回の新型コロナはいわば、その役割を担ったものと言えよう。

一方で、新型コロナによる景気減速や構造変化で不利益を受けている人々も多く存在する。こうした人々へのセーフティネットを強化しつつ、経済の構造変化を進めることで、不利益を受ける人々を極力減らしながら、中長期的な成長を目指すことが肝要である。

ポストコロナに向けて働き方はどう変わるか —ワーカーの意識変化から読み解く展望—

コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所 田中 康寛

1. はじめに

「働き方」は、新型コロナウイルス感染症の拡大（以下、コロナ禍）から最も影響を受けた分野の一つだろう。コロナ禍で、半強制的に在宅勤務を経験したワーカーは少なくない。これまでオフィスを中心に仕事をしていたワーカーが新たな働き方を実践したことで、「働く」への意識は大きな影響を受けた。このワーカーの意識変化を捉えることは、ポストコロナにおける日本の働き方を知る一端となるだろう。

その意識変化を捉えるべく、コクヨ株式会社では2020年5月に、日本国内3,092名の在宅勤務を実施したデスクワーカーを対象にアンケート調査を実施した。本稿では、その調査結果をもとに、ポストコロナにおける働き方を推論する。

2. 働き方革新：集合型から分散型の働き方へ

まず大前提として、日本のワーカーは在宅勤務（狭義のテレワーク）を受け入れているのだろうか。

本調査結果では、テレワークで自身の業務を問題なく進められると感じているワーカーは68%おり、コロナ禍で新たにそう感じるようになったワーカーは41%にも上った。また、コロナ禍前は業務時間の8割をオフィスで過ごしていたワーカーも、ポストコロナにおいては、オ

フィスと自宅をほぼ均等な割合で利用したいという意向を示している（図表1）。なお、今後も週一日以上在宅勤務を実施したいと回答したワーカーは80%に達した。

図表1 コロナ禍前後における
各ワークプレイスの滞在比率

Q. それぞれの場で仕事を行う比率はどのようなバランスですか。
（各場所への滞在比率を数値で記入）

	ビフォーコロナ	現在 (2020.5)	ポストコロナ
会社（オフィス）	79.8%	17.5%	46.0%
サードプレイス	2.3%	1.2%	3.8%
現場（客先・現場）	10.6%	2.5%	9.7%
自宅	7.3%	78.8%	40.5%

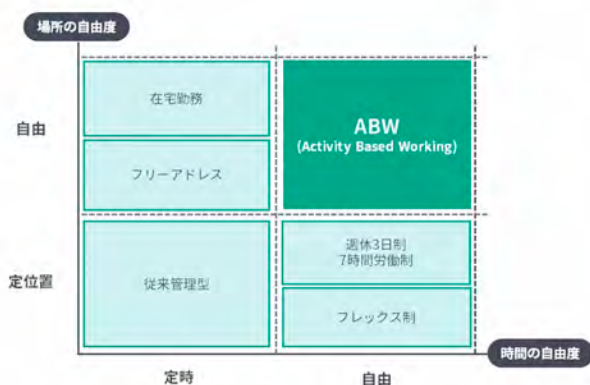
※「ポストコロナ」に対する回答は、回答者の希望の比率である

コロナ禍前の2019年における日本企業のテレワーク導入率は20.2%で（総務省；通信利用動向調査、2020）、実施率はさらに低かったことを考慮すると、ポストコロナにおけるテレワークの受容性は高まると言えるだろう。サードプレイスの利用率が全国的に高くないことから、サードプレイスの選択率は低い、いずれにせよオフィス外で半分以上の時間を過ごす未来が想定される。つまり、仕事なら何でもオフィスで行うという集合型の働き方から、オフィス内外で各自が働く場を選ぶ分散型の働き方（テレワークを含む）が拡大することが示唆される。

分散型の働き方の代表例としてActivity Based Working (ABW)がある。ABWは、多様な働く場や働く時間をワーカー個々人が意思を

もって選択する働き方である（図表2）。オフィス内で自由に働く場を選択するフリーアドレスと混同されることがあるが、ABWはオフィスも選択肢の一つで、自宅やサードプレイスなど街中どこでも選択可能な点が特徴である。

図表2 Activity Based Working (ABW) とその他の働き方の比較



コロナ禍前から日本の組織では、少子高齢化に伴う労働力不足を背景に、人材確保や生産性向上を狙ってABWのような柔軟な働き方への関心が高まっていた。その課題はポストコロナにおいても継続するだろう。ワーカーの意識に加え、この組織の課題を鑑みると、分散型の働き方は一層浸透すると予測される。

3. 自己革新：「働く」との自律的な対峙

本章では分散型の働き方を実践することで起こる個人のマインドセットの変化について論じたいと思う。

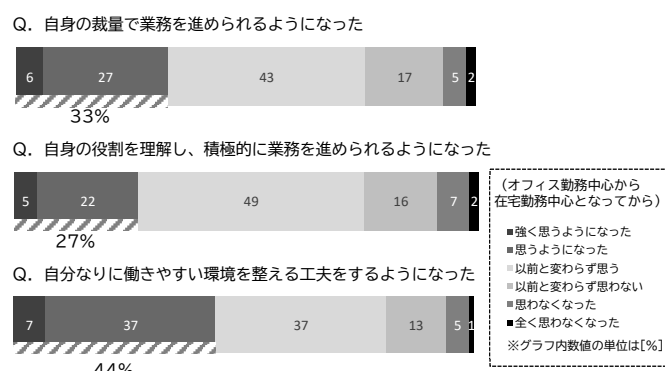
その前に、コロナ禍前の「働く」へのマインドセットを振り返る。その象徴の一つが、人材流動性の低さであり、他国に比べて同じ組織への勤続年数が長いことだ（JILPT；国際労働比較、2018）。この背景には大企業を中心とした終身雇用制の浸透が挙げられる。長期間同じ組織で働くことで、組織内の働き方やキャリアの「当

たり前」に、ある種無意識的に従うことが「よい社員」とされる危険性もある。これが、「熱意のある社員」が6%と、他国に比べて非常に低い結果を招いた一因とも考えられる（GALLUP；Employee Engagement Survey, 2017）。つまり、働き方やキャリアを自律的に築くのではなく、所属組織に従属的な態度が一つの特徴であった。

それに対する意識変化を2点挙げる。1点目は「働き方への当事者意識」、2点目は「キャリアの再設計」である。

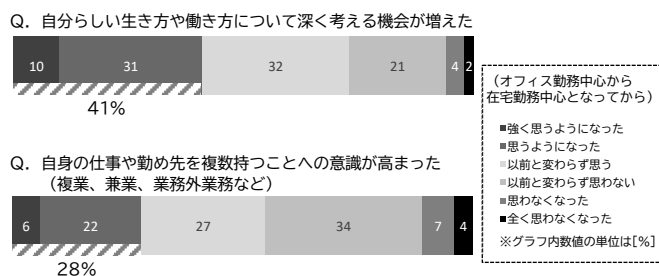
まず「働き方への当事者意識」に関してだが、これはワーカー個々人が働き方を自分ごととして捉える意識が高まっていることを指す。例えば、自己裁量で業務を進めたり、役割を理解して積極的に業務に向き合ったりするワーカーは共に約30%増加し、働く環境を自ら工夫するワーカーは44%増加した（図表3）。コロナ禍前の働き方への従属的な態度から、積極性が生まれていることが見て取れる。分散型の働き方では、逐一指示や助言をする上司や同僚がいないため、自ら思考し、決断しなければ仕事は進みにくくなる。だからこそ、自分流の働き方や仕事の進め方を試行錯誤する意識が強まっているのだろう。これらの傾向から、分散型の働き方は、働き方の設計に対してワーカーの自律性や創造性を高める力を秘めていると考えられる。

図表3 働き方へ当事者意識に関する調査結果



次に、「キャリアの再設計」に関してだが、こちらは自律性の範疇がより中長期に及び、自身のキャリアや人生を内省する意識が高まっていることを指す。例えば、自身の生き方を深く考える機会が増えたワーカーは41%増加し、その一端として兼業・複業への意識が高まったワーカーは28%増加している（図表4）。特に後者から、暗黙的に組織に敷かれたキャリアのレールに乗るだけではなく、組織外の選択肢も視野に入れてキャリアを設計する意欲が強まっていると言える。先に述べたように、グローバルでは人材流動性が低い日本ではあるが、転職者は2012年の286万人から2019年に351万人となり増加傾向にあった（総務省；労働力調査、2019）。また、兼業・複業を容認する企業も近年増加傾向にあることから、ポストコロナでは一つの組織に縛られない柔軟なキャリアを志向するワーカーの増加が予測される。

図表4 キャリアの再設計に関する調査結果



4. コミュニケーション革新：頭の交流と心の交流のバランス

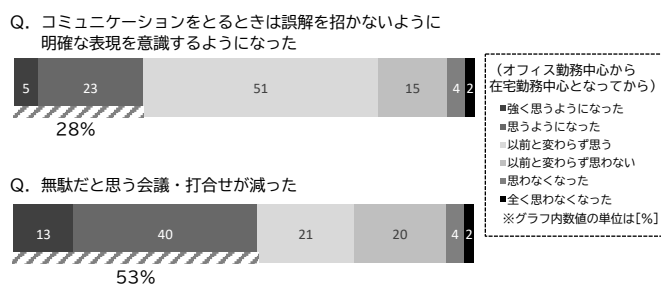
分散型の働き方で、最も問題視されるのがコミュニケーションの取り方である。とりわけ日本文化特有のハイコンテキスト型のコミュニケーションスタイルは、その課題を複雑にすると言われる。これは「空気を読む」という言葉に代表されるように、周囲の雰囲気や言葉の裏

に隠された意図など非言語情報を重視するスタイルだ。例えば、共同作業をしていた上司から「後は私がやるから今日はもう切り上げていい」と言われた場合、どのように解釈するだろうか。言語情報を重視する文化（ローコンテキスト型）では、発言をそのまま受取るだろう。しかし、日本人は、上司の優しさなのか、自分が何かミスをしたのか、はたまた最後まで一緒にやりきる人間性を試されているのか、などと発言の背景を探る傾向にある。空間を共にしていれば、上司の表情や一日の態度などから文脈を察することもできるが、テキストや音声などが主のリモート環境ではそのような非言語情報を共有しづらく、相手の真意を掴みことが難しい。つまり、遠隔コミュニケーションは日本のコミュニケーションスタイルとあまり相性が良くないのである。

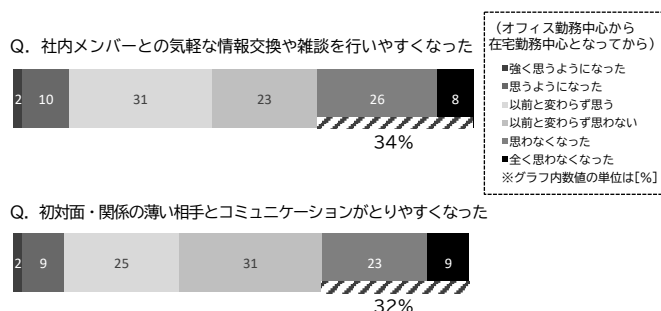
そこで本章では、遠隔コミュニケーションが増える分散型の働き方が、このような日本人のコミュニケーションにどのような影響を及ぼしたのか記述する。

これについては、好影響と悪影響が明確に分かれた。好影響は、言語情報の正確性を意識し、会議に必要な議論を無駄なく行うという効率性への意識が高まった点だ（図表5）。やはり、分散型の働き方では表情や雰囲気や十分に知覚できない分、伝える言葉を明快にするローコンテキスト型の意識が高まっている。一方で、雑談や飲み会など気軽な情報交換や関係の薄い相手との関係性作りに対して悪影響が生じている（図表6）。

図表5 コミュニケーションに関する調査結果①



図表6 コミュニケーションに関する調査結果②



この影響の差は、両者のコミュニケーションのきっかけや内容の違いにある。前者は議題や時間が予め計画される場合が多く、後者はその場の状況などで偶然発生しやすい性質がある。さらに、前者は業務的な内容が多く、後者は私生活や個人的な感情など人間的な内容に踏み込むことも多い。つまり、分散型の働き方では、計画的で論理的な「頭の交流」には正確性や効率性といった好影響を与えるが、偶発的で人間的な「心の交流」の発生を妨げるという悪影響も与えると言える。

この影響は、既存事業を拡大させるフェーズの組織には好都合だが、部門や組織の枠を超えて新規事業を生み出したい組織にとっては問題となりうる。イノベーションは異なる領域の知を交わらせることで生まれるとされるからだ。また、健康の側面では「心の交流」が減少することで孤独など精神的不調を抱える社員が増加する恐れもある。これらの課題解消は、オフィスなどオフラインの場が得意とする分野である

が、近年はUnipos（ピアボーナス）やClubhouse（音声SNS）など人間的な関係性を深めるオンラインサービスも増えており、オフラインとオンラインの併用で「頭の交流」と「心の交流」のバランスを保つ動きは強まるだろう。

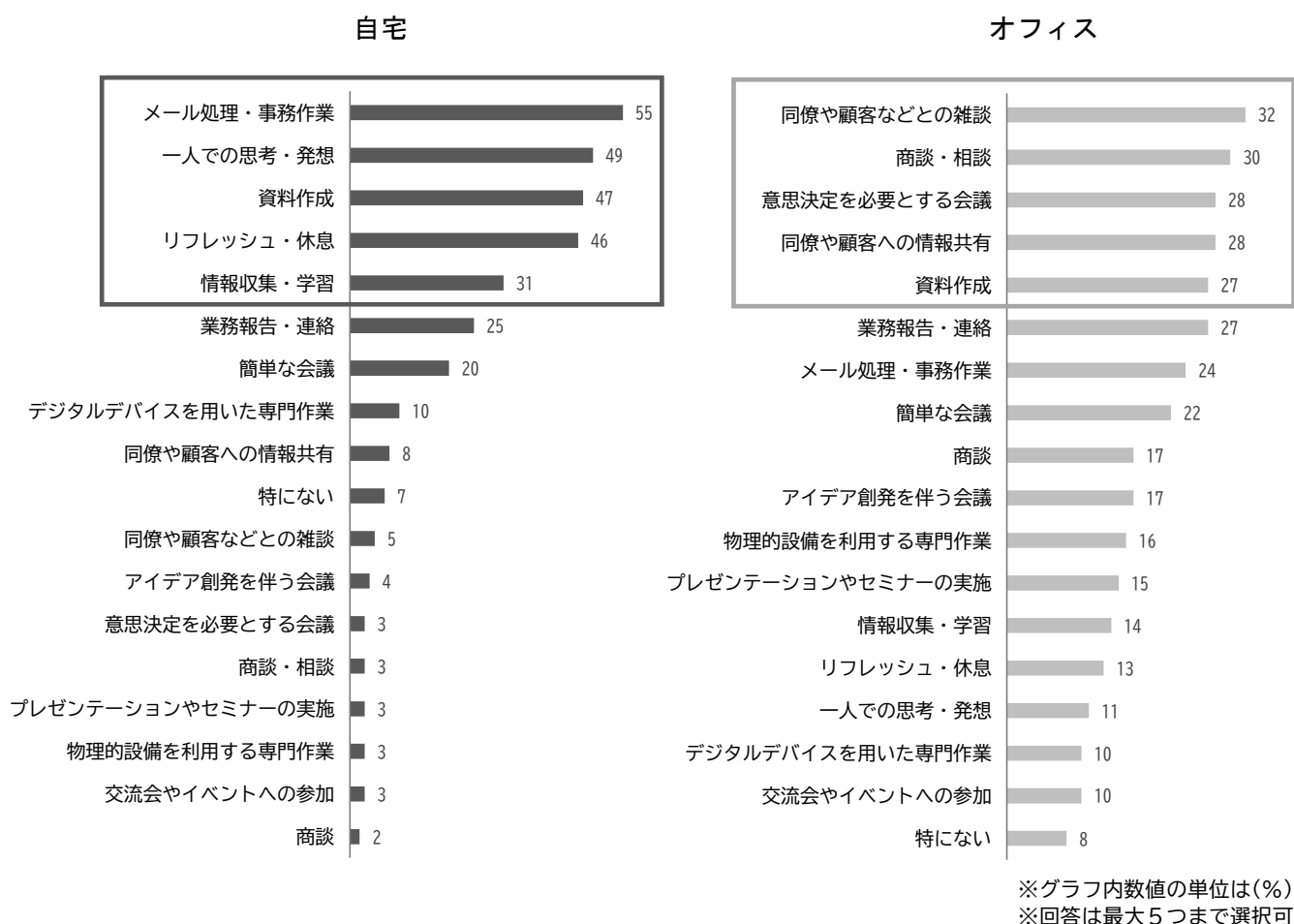
このバランスは、マネジメントにおいても同様に重要だ。特に信頼関係は、正しく仕事を進めていることをシェアする「頭の交流」だけでなく、感情や人間性をシェアする「心の交流」の両面から構築される。しかし、雑談や対話は部下から促すことが難しいものである。それゆえに、部下との「心の交流」の機会を自ら創出することが、これからのリーダーシップの重要な要素となるだろう。

5. ワークプレイス革新：心の交差点としてのオフィス

ここまで個人やコミュニケーションの意識変化を挙げたが、組織はその変化を受け止めるためにどのような環境を用意すべきだろうか。本章では、特に分散型の働き方においてオフィスに求められる機能について考察していく。

第2章において、ポストコロナでは、自宅とオフィスを均等に使い分けて働きたいというワーカーの意識を紹介した。さらに踏み込んで、それぞれの場をどのようなシーンで選択したいか問うと、図表7のような選択嗜好性が明らかとなった。自宅では事務作業や思考など個人の集中を要する活動を、オフィスでは雑談や相談など他者との交流を行うために選択する傾向が見出せる。すなわち、一人での集中から知を深めたい場合は自宅を、他者とのつながりから知を広げたい場合はオフィスを選択する傾向にあるとも言え換えられる。

図表7 自宅とオフィスの選択嗜好性



それぞれの嗜好性は、第3章と第4章で紹介した意識変化とリンクする。第3章で述べた、働き方やキャリアへの対峙は内省的な要素が強いため、一人の世界に没入しやすい自宅と相性がよい。また、集中を伴う作業は自宅で行うと生産性が13%向上するという実験結果（Bloom et al.; Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, 2015）からも、この自宅の選択嗜好性は理にかなっていると言える。第4章では「心の交流」における分散型の働き方の課題を述べたが、ワーカーはその解消手段としてオフィスの有用性を認識しているようだ。

この結果は、ポストコロナにおいてオフィス

が担う役割を示唆している。コロナ禍前のオフィスでは、あらゆる業務活動を行う前提であったため、業務比率の大きい個人作業や計画的な会議を行うデスク空間や会議室が多くを占めていた。しかし、先述のようにこれら活動の多くは自宅でも代替可能と考えられる。その分、自宅では行いにくい雑談や相談、対話、プロジェクト活動といった熱意や思想まで共有する「心の交流」を促進することが、オフィスの役割の中核になると推測する。自宅で各自アイデアや思考を深め、オフィスにそれを持ち寄るスタイルは、議論を効果的にすることから組織にも受け入れられやすく、今後拡がりを見せると予測する。また、「心の交流」はやる気を伝導する効

果もある。分散型の働き方ではセルフマネジメントを求められるが、一人で長期間完璧に行うのは難しい。他者との交流で刺激を得てモチベーションを高め合うこともオフィスの機能になるだろう。

では、「心の交流」を促進するオフィス空間とはどのようなものか。例えば、会話のきっかけ作りの観点では、キッチンやゲームルーム、ガーデンなど非公式な会話を促す空間を充実させたオフィスが近年増えている。それぞれキッチンは「食」が、ゲームルームやガーデンは「遊び」が会話の触媒となる。業務外の余白の時間をオフィスに作り、気兼ねない会話を通して普段業務では関わらない人同士のつながりを増やすことが狙いだ。とはいえ、日本では労働時間に給与が強く紐づくこともあり、オフィスで「仕事」に直接関係しない活動を行うことに抵抗を感じる経営者やワーカーも多い。しかし、このような余白の時間が退屈を発散して結果的に生産性を向上させるという研究結果（MIT; Driving drones can be a drag, 2012）もあることから、アウトプットに重きを置くマインドセットが醸成されれば、オフィスに来る目的が「交流を楽しむこと」に変わる日も遠くないだろう。

6. おわりに：在り方をカスタムするこれからの働き方

本稿では、コロナ禍によるワーカーの意識変化からポストコロナにおける働き方を推論した。

- ・活動に合わせてオフィス内外の場を柔軟に選択する分散型の働き方が浸透する
- ・それに伴い、一人ひとりが働き方やキャリアを深く見つめなおし、セルフデザインする自律性が醸成される

- ・明解なコミュニケーションスタイルの浸透で会議など業務上の議論に効率性が付加される一方で、感情や人間性もシェアする「心の交流」が疎かになる

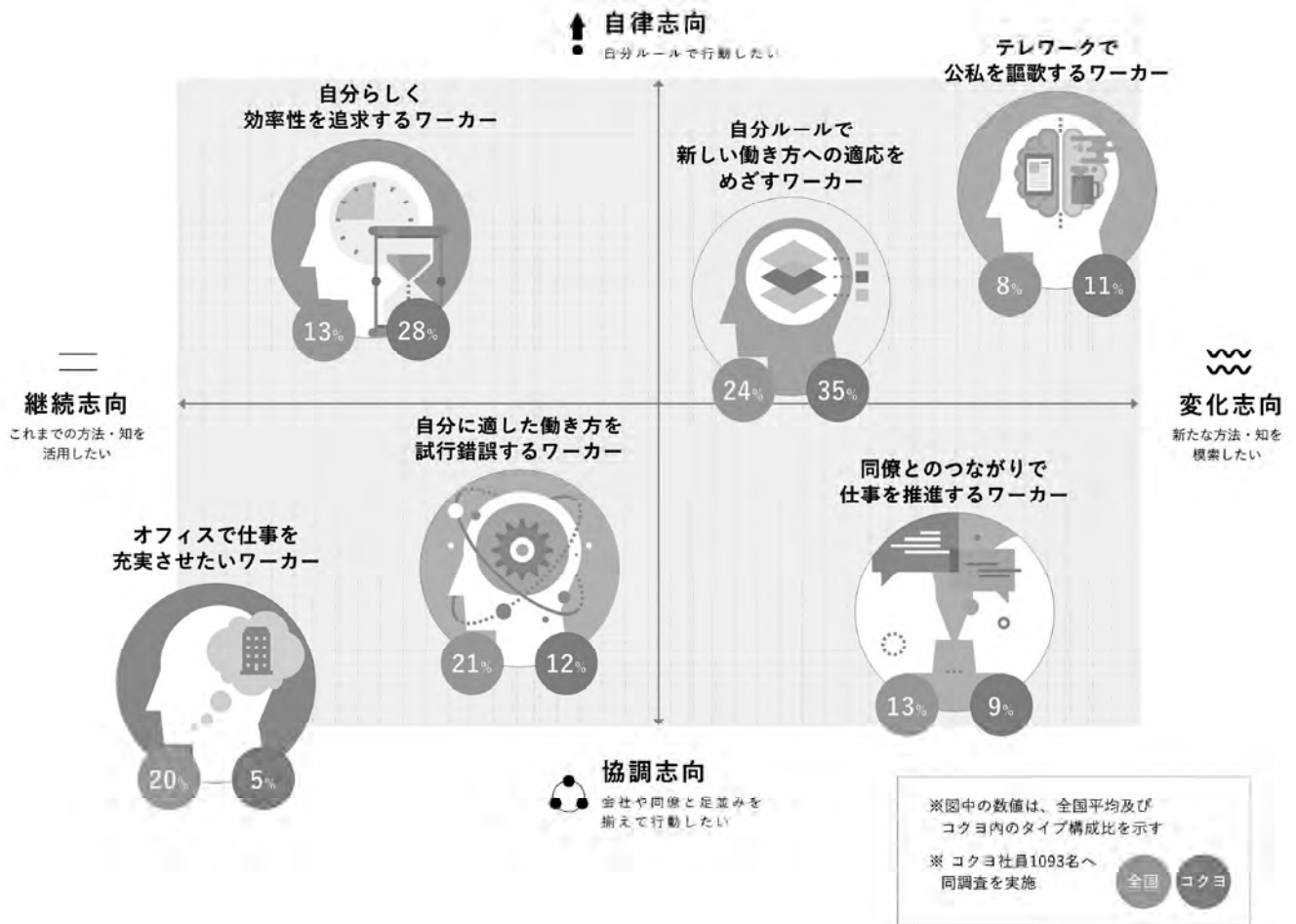
- ・「心の交流」を受け止める場としてオフィスの役割が再定義される

なお、一点追記すると、このシナリオには働き方のデジタル化が不可欠である。オンラインでも働ける環境は、ワーカーをオフィスから解放する力を持つ。つまり、分散型の働き方とはオンラインとオフラインがブレンドされた働き方と言い換えられる。

これはあくまでマクロ的なシナリオである。分散型の働き方から享受する影響は各自の価値観や職務内容などによって異なる。その影響の受け方でワーカーを分類すると、6つのタイプが抽出された（図表8）。例えば、とにかく自分自身で仕事を組み立て直そうと試行錯誤するタイプもいれば（第2象限）、他者とこまめに情報共有して足並みを揃えながら仕事を組み立てるタイプもいる（第4象限）。本稿では各タイプの詳細は割愛するが、個人によって影響の受け方は千差万別であり、組織によってタイプの構成比率は異なるのである。

だからこそ、組織は働き方を設計する際、トレンドのコピーでなく、社員の特性やビジネスモデルなどと連動してカスタムすることが重要である。またワーカーも、自己裁量が大きくなる分、働く上で自身はどう在りたいか問い続け、働き方や関係性を自分なりにカスタムすることが求められる。組織も個人も内省することで、働き方への当事者意識が高まるだろう。この過程が、愛の込められた働き方を生み、働くことに幸せを感じるワーカーを増やす鍵になると私は考える。

図表8 分散型の働き方におけるワーカー分類



コロナ下で、メンタルヘルスは悪化したのか — ストレスチェックのデータを分析する —

リクルートワークス研究所 研究員 坂本 貴志

コロナ下でメンタルヘルスは悪化したのか

新型コロナウイルス感染症の感染拡大(以下、コロナ)により、仕事の仕方が大きく変わった人は少なくない。取引先や顧客との対面でのやり取りが制限され、人によってはテレワークを行うことでこれまでと仕事の仕方が大きく変わったケースもある。

これまでと異なる仕事の仕方を強いられている状況のなか、懸念されるのは社員のストレスの高まりである。仕事におけるストレスが高まれば、社員はメンタルヘルスが棄損され、日々の業務の生産性が低下する可能性がある。そしてその結果として、企業の業績にも悪影響を与えかねない。また、ストレスの高まりによるメンタルヘルスの悪化は、社員自身の心理的・身体的健康や家庭生活の豊かさなど個人の厚生にも大きな影響があると考えられる。

コロナ下において、人々の仕事におけるストレスが高まっているかどうかを調べるために、いくつか調査が行われている。しかし、コロナによる影響をみようとするのであれば、平時の状況と比べてそれがどう変化したのかを分析しないと、正確な影響は測れない。

ストレスチェックのデータで、コロナによる影響を分析

この点、平時から職場の人々のストレスを定

期的に追跡しているものとして最も信頼性が高いデータは、ストレスチェックに伴うデータであろう。労働安全衛生法第66条の10に基づき、事業者はストレスチェックを実施する義務を負っている。

○労働安全衛生法(昭和四十七年法律第五十七号)
(心理的な負担の程度を把握するための検査等)
第六十六条の十 事業者は、労働者に対し、厚生労働省令で定めるところにより、医師、保健師その他の厚生労働省令で定める者(以下この条において「医師等」という。)による心理的な負担の程度を把握するための検査を行わなければならない。

リクルートワークス研究所では、約2,000社のストレスチェックを代行するなど日本最大級のストレスチェックサービス提供事業者である株式会社HRデータラボと共同研究を行っている。ここでは、同社が保有している企業のストレスチェックのデータを分析することで、コロナ下において、社員のストレスがどのように変動したのかを確認していこう。

今回扱うデータは、2019年4～5月と2020年4～5月にストレスチェックを実施した企業における約1,800名の従業員の結果である。言うまでもなく、この1年間で社員を取り巻く職場環境が最も大きく変化したのはコロナによるものであるが、このデータは同一企業のデータであり、2019年と2020年とで社員のストレスがどの

ように変化したかをみることで、コロナが社員のメンタルヘルスにどういった影響を与えているかを正確に分析することができる。

対人関係に伴うストレスが減った

まず、ストレスを発生させる原因が増えたのか減ったのかを明らかにしたい。ストレスを発生させる原因とされているものは、仕事の量、仕事の質、身体的負担、対人関係、職場環境、（仕事の）コントロール度、技能の活用、（仕事の）適性度、働きがいの9つである。

2020年と2019年で、各項目ごとに原因となるストレスがどう変化しているかみたものが図表1となる。ここからわかることは、全体として仕事におけるストレスの原因は低下しているということである。

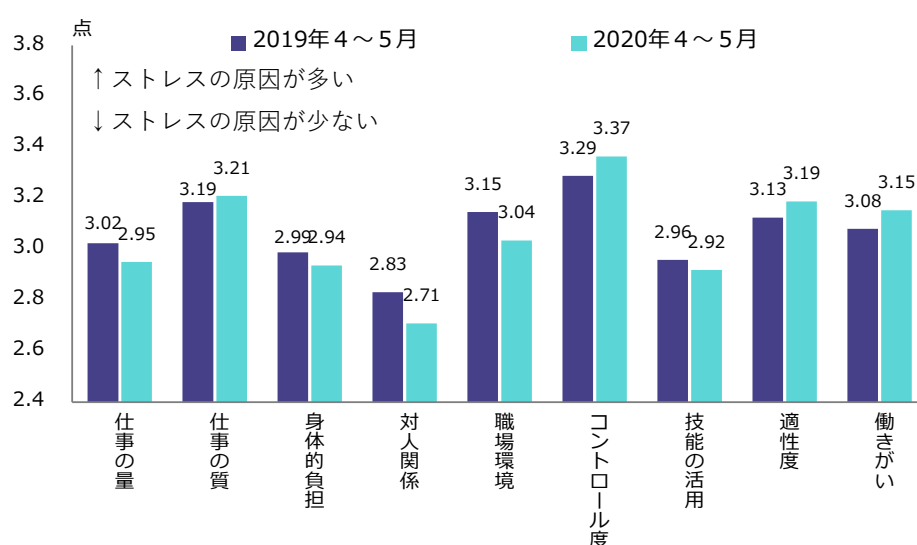
仕事の量に由来するストレスは3.02点から2.95点へと、統計的にも有意に低下した。コロナによって、その対応に多くの時間を割いている人もいるだろう。しかし、総じてみれば、経

済活動が低迷するなか、多くの職場で仕事の量そのものが減少しているとみられる。

最も大きな変化があったのは、対人関係。2019年に2.83点だったものが2.71点となり、前年比▲0.12点と低下しているのである。この1年間で職場環境において最も変化したことは、コロナ下におけるテレワークの拡大だと考えられる。リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の臨時調査によると、2019年12月時点で雇用者のテレワーク時間は週平均0.5時間であったが、2020年6月29日～7月1日ではそれが8.0時間まで増加している。

テレワークの浸透によって、職場の人との接触が減り、結果としてそれが対人関係のストレスを低下させたのだろう。もちろん、職場の人との豊かなコミュニケーションが減ることによってストレスが高まったという人もいるだろうが、職場の人間関係がストレスの大きな原因となっているという立場に立てば、テレワークの浸透には確かに職場の人間関係に伴うストレスを低下させる効果がある。

図表1 ストレスの原因項目の変化



出典：ストレスチェックデータより作成

注：2019年4～5月と2020年4～5月にストレスチェックを実施した企業を対象にその変化を分析したもの

職場環境も良化

職場のストレスの原因のなかで、対人関係の次に変動が大きかったのが職場環境である。職場環境の良し悪しは、「私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない」という設問で把握される。

テレワークの浸透で、自宅など仮の職場での業務を行う人も増えているが、こうした人たちは自分で自由に環境を調整でき、かつ同僚の視線などを気にせずすむことなどから、比較的快適に仕事をしているのではないだろうか。

また、同項目に直接反映されているわけではないかもしれないが、テレワークによって通勤時間が削減されたことの影響はおそらく大きいだろう。人によっては片道1時間以上、往復で3時間弱の通勤時間をかけずにすむようになったという声も聞く。

通勤時間が生活時間全体に占める割合は、想像以上に大きい。一日の実働が16時間とすれば、通勤に往復3時間かかる人にとっては生活時間のおよそ2割を、2時間程度の人にとっても1割強の時間を通勤によって割かれていることになる。満員電車に立ったままゆられているだけの時間を、そのまま家族団欒の時間や自身の趣味やくつろぎの時間に変えるということが、従業員の生活の質の改善にいかにインパクトを与えているかは容易に想像がつくのである。

ストレスが高まっている要素も存在する。仕事のコントロール度は3.29点から3.37点に上昇している。コントロール度は、「自分のペースで仕事ができる」や「職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる」などの設問から構成される。

テレワークの浸透で自分のペースで仕事ができる人は増えていると考えられるが、コロナ下で取引先などとの仕事が上手く進まなかったり、職場の方針への働きかけが難しくなったりしているなどして、総じてみればコントロール度は低下しているのだと推察される。

コロナ下で、メンタルヘルスは総じて改善した

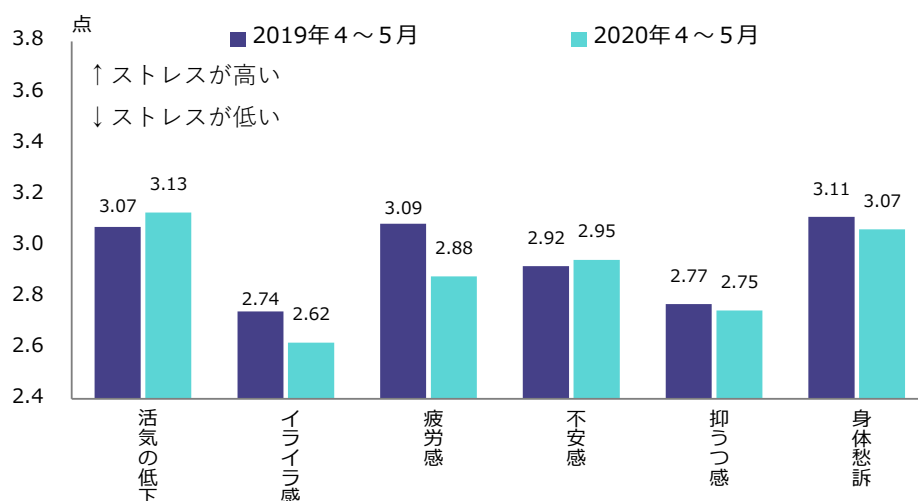
こうした状況のなか、労働者のストレスはどう変化したか。ストレスチェックにおいては、ストレスによって起こる心身の反応を、活気の低下、イライラ感、疲労感、不安感、抑うつ感、身体愁訴の6項目で捕捉している。

これらの項目をみると、やはりストレス反応も全体として低下している傾向が見て取れるのである（図表2）。

大きくストレス反応が低下したのは、イライラ感と疲労感である。それぞれ、2.74点から2.62点、3.09点から2.88点と統計的に有意な水準で低下していることがわかる。イライラ感と疲労感は、ともに仕事の量や対人関係のストレスと相関が強いストレス反応である。コロナによって、仕事の量や職場の人との接触が減ったことで、ストレスの原因が減じ、多くの人はメンタルヘルスが改善しているのだろう。

活気の低下の項目については、若干ストレス反応が高まっているが、統計的には明確な有意差はなかった。対人関係や仕事の量のストレスは減少しているものの、それによって仕事への活気が増している効果までは生まれていないということだ。

図表2 ストレスの反応項目の変化



出典：ストレスチェックデータより作成

自由な働き方が実現したことに喜んでいる社員もいるのでは

最後に、ストレスに影響を与えるそのほかの要因の変化をみると、上司、同僚、家族や友人からのサポートに関しては2019年と2020年で傾向に変化はなかった（図表3）。ここから、テレワーク下でも、多くの人が職場の人や家族から普段と変わらないサポートを得ている様子が見て取れる。一方で、仕事や生活への不満は高まった。緊急事態宣言が発令され外出が制限されたことなどで、生活における不満が高まったのかもしれない。

以上、最近の労働者のメンタルヘルスの変動をみると、コロナによってむしろストレスは減じ、メンタルヘルスは改善していることがわかった。テレワークの普及などでストレスの原因から物理的に切り離されることで、心理的な健康状態は全般的に良化しているのである。

メンタルヘルスが棄損された場合、その最悪の帰結として導かれる事象に自殺がある。この点に関しても、警察庁では日本全国の自殺者数

を月別に把握して公表をしているが、たとえば2019年4月の自殺者数は1,814人であったが、2020年4月のそれは1,487人と大幅に減少している。緊急事態宣言下では、自殺者数もしっかりと減っていたのだ（図表4）。

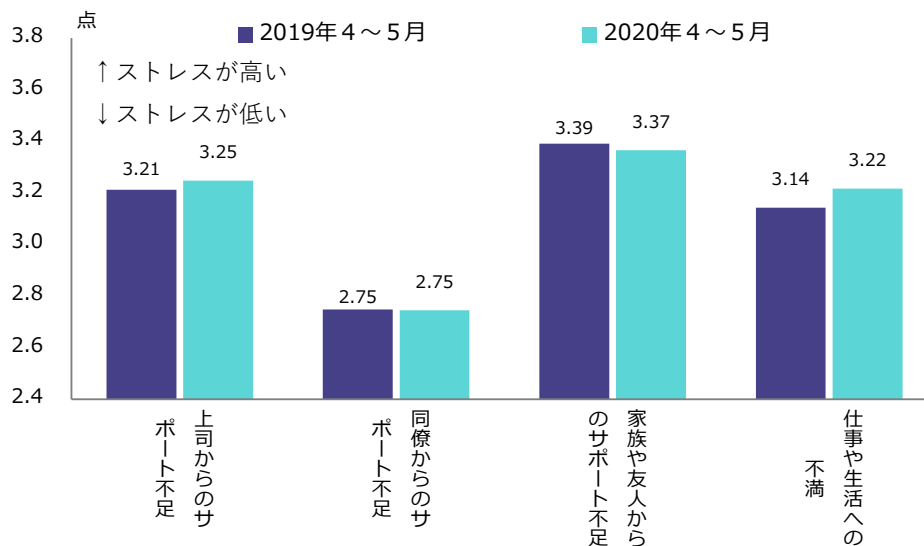
そして、緊急事態宣言後の推移をみると、昨年と今年との差は徐々に縮まっていき、足元の8月には1,854人と昨年同月の1,604人を超え、9月も同様に昨年を上回る水準となっている。自殺者数は様々な要因によって左右されるため、その影響を一概に語ることは難しいが、緊急事態宣言で自殺者数が最小化し、その後正常化に向かう過程で自殺者が増えていることをみると、緊急事態宣言でテレワークが急速に普及し、その後緩やかに旧来の働き方に戻りつつある職場環境が一定の影響を与えているものと推察される。

このような事実を踏まえると、緊急事態宣言下で人々が不安を感じ、心身の健康状態が損なわれたという主張にはやや違和感を覚えるのである。むしろ、緊急事態宣言の発出に伴い期せずして自由な働き方が実現し、喜んでいる社員

も少なくないのではないか。
多くの知識人がコロナによる悪影響を懸念し

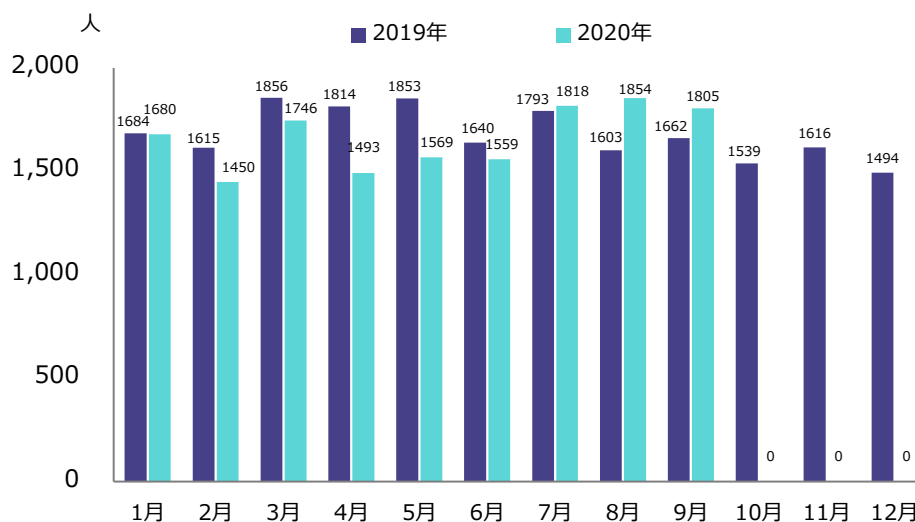
ている陰で、現状の働き方に満足している社員
が、実は多数存在しているのである。

図表3 ストレスに影響を与えるそのほかの要因の変化



出典：ストレスチェックデータより作成

図表4 自殺者数の推移



出典：警察庁より作成

柔軟な働き方の浸透をどう評価するか

職場におけるテレワークなど柔軟な働き方の浸透をどう考えるべきか。

まず、福利厚生といった観点で見れば、自由

な働き方が従業員のそれに貢献することは確かであろう。コロナ下にかかわらず、職場でテレワークなどの制度を自由に取得することができるのであれば、それは従業員の厚生に良い影響を与えることになる。

その一方で、従業員の福利厚生の改善という動機から一步踏み込んで、柔軟な働き方の浸透が職場の生産性に良い影響を与えるかという点は十分なエビデンスが存在していないようにもみえる。

政府による提言を含めてこれだけ叫ばれているにもかかわらず、柔軟な働き方がなかなか進展していかない背景には、それが果たして個々人の生産性の向上に貢献し、企業の業績を高めるのかという経営側の根本的な疑問があるのだろう。

この点に関して、職場で多くの人の監視のもとで働かなければ人は成果を出せないものだという旧来の価値観に基づく議論も散見される一方で、テレワークなどを推進する立場の議論においても、テレワーク下でも高い生産性を実現することは可能だというややナイーブな議論が展開されているように見える。

こうした状況下で、柔軟な働き方の功罪を適切に評価しつつその浸透を図っていくためには、小さなエビデンスを積み重ねていくよりほかないだろう。テレワークの導入一つとっても、従業員がどのような仕事についているかによって、成果への影響の出方は大きく異なるはずだ。さ

らに、テレワークをどのようなタイミング、頻度で実施するかにもよっても、成果への影響は異なることが予想される。

そして、こういったエビデンスというのは、もちろん統計的なデータをもとに検証されるべきものが含まれるのであろうが、個々の従業員が実際にやってみてどのように感じたかも一つの有力なエビデンスになる。

実際にテレワークを実施してみて、コロナ終焉後も引き続きテレワークをしたいと思うか。そうであればどういった局面で、どの程度の頻度を望むか。さらに、テレワーク実施時の自身の生産性の変化を虚心坦懐に振り返ってもらい、その評価を聞いてみてもいい。あくまで主観的なものでも構わないので、そういった従業員の基本的な認識を把握しておくことが重要なのである。

柔軟な働き方の実現に向けて、コロナ下でいわば実験的に行われた働き方の見直しは重要な意味を成す。期せずして実現したこの数カ月の職場環境をどう評価するか。一人ひとりの従業員の声を集め、良かった点と悪かった点を明らかにすることで、コロナ後の新しい働き方のための議論が構築されることを期待したいものだ。

コロナ禍の今こそ、新しい教育の仕組みや 学校・教育の在り方を創出するチャンス

城西国際大学大学院 国際アドミニストレーション研究科 研究科長・特任教授 鈴木 崇弘

2020年は、コロナ禍にはじまりコロナ禍に終わろうとしている。世界全体を見ると、一時収束するかに見えたが、最近ではヨーロッパそして日本でも感染は再度拡大してきており、パンデミック状態は続いている。新型コロナウイルスの重篤性は低いという議論もあるが、北半球では冬に進む中、感染がさらに深刻化するのではないとも言われている。そしてコロナ禍自体は、ワクチンは完成していず、今後の状況はいまだ不透明感だ。

このような状況を受けて、日本国内でもコロナ禍対策が取られてきた。そして、人や経済の動きが止まりあるいは抑制され、厳しい状況が生まれている。そんな中で、最も打撃を受けている観光業・飲食業・エンターテインメント業等に対して、政府は厳しい自粛や規制や海外との人的移動規制も一時緩和に向かっていたが、感染の再拡大を受けて、一部規制緩和を抑制し始める状態になってきている。

これらの状況は、教育でも例外ではなかった。日本政府は、2020年3月2日からの臨時休校の要請を出し、同日以降国内の99%の小中高校が臨時休校に入った。当初4月の春休み明けには学校再開の見通しだったが、政府は、その後感染拡大で教育や学校を越える対応をとった。

政府は4月7日、7都府県に新型コロナウイルス対策を含む改正新型インフルエンザ対策特別措置法に基づき緊急事態宣言を発令。その後同ウイルスの感染爆発を食い止めるために、4

月16日同宣言の対象地域を全国に拡大し、その期間は5月6日までとした。だが、さらなる感染拡大に伴い、安倍総理（当時）は、5月4日、緊急事態宣言を5月31日まで延長した。

政府は同宣言を、5月14日は39県で、5月21日に京都・大阪・兵庫の関西2府1県で解除、5月25日には埼玉、千葉、東京、神奈川の関東1都3県と北海道も解除し、宣言期限よりも早く緊急事態宣言の全面解禁となった。

その後感染は東京等で一時拡大傾向となり、国内経済の深刻度が増す中、政府は、その打開策としての経済刺激策「Go Toキャンペーン」などを開始。それに対して、日本国内では不安や政府批判が高まったが、感染状況は上下変動を繰り返し、収束は見通せないながら、ある意味「Withコロナ」の状況が恒常化した。教育界や学校でも、再開期待が高まったが、結局夏まで再開できなかった。

そんな中、親たちの間では、子どもの勉強の遅れへの懸念が生まれると共に、コロナ禍での学校閉鎖の間、遠隔（オンライン）教育の重要性が主張された。

だが現実には、小中高校では、一部オンライン教育が行われたが、大半は主に勉強用プリントの配布等で、子どもたちの自主学習奨励という対応がとられた（図表1）。双方向型オンライン指導は5%にとどまった。オンライン教育の普及はその後やや広まったと予想されるが、現在まで大きく変わっていない。

図表 1：臨時休校を実施する学校における学習指導等の状況

	回答数	割合
教科書や紙の教材を活用した家庭学習	1,213	100%
テレビ放送を活用した家庭学習	288	24%
教育委員会が独自に作成した授業動画を活用した家庭学習	118	10%
上記以外のデジタル教科書やデジタル教材を活用した家庭学習	353	29%
同時双方向のオンライン指導を通じた家庭学習	60	5%
その他	145	12%

(注) 複数回答あり。

(注) 割合は臨時休業を実施する設置者のうち、各項目に該当する家庭学習を課す方針であると回答したものの割合。

(出所) 文部科学省「新型コロナウイルス感染症対策のための学校の臨時休業に関連した公立学校における学習指導等の取組状況について (2020年4月16日時点)」

これは、日本では、中韓などをはじめとする海外と比較して、オンライン教育が普及していなかったことも原因だ。また、例えば中国などでは、コロナ禍が急速に広まるなか、恵まれないWiFiやPCなどの環境でも、それに対応できるアプリやシステムの開発などが非常に短期間に行われて、その問題・課題をカバーされたが、日本ではそのようにはならなかったのである。

日本貿易振興機構資料によれば、中国ではオンライン教育が、前年6月と比べて2020年の同じ時期には81.9%も増加したといわれる。

一方、日本では、デジタル・ナレッジの調査(2020年7月)によると、大学では、新型コロナウイルス感染拡大を機に、2020年4～5月にオンライン授業の一気に導入が進み、その実施率は97%に達した。

図表 2 2020年度後期の実施形態について

	対面・遠隔併用	全面対面	その他
全国の状況	80.1%	19.3%	0.6%
遠隔採用の最多地域(関東)	90.3%	8.8%	0.9%
遠隔採用の最小地域(北海道・東北)	65.3%	33.9%	0.8%

(出所) 文部科学省「大学等における後期等の授業の実施方針等に関する調査結果(地域別)」(2020年8月25日～9月11日調査)より抜粋。

(注) 「遠隔教育」と「オンライン教育」は同様のものと考えられる。

図表2からもわかるように、大学では、後期では対面が増えているが、それでも多くは、大学生の行動範囲や活動の活発さや大規模授業などの問題のために、主に対面・遠隔(オンライン)併用による授業を行っている。

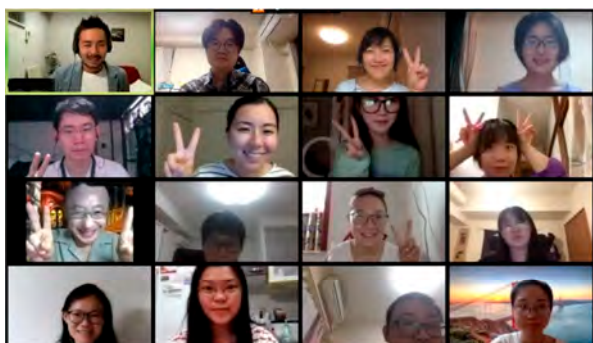
以上からも、コロナ禍によって、大学では問題・課題はあるにしろ、オンライン教育やICT

教育化がある程度進んだが、小中高校では、オンライン化はあまり普及していないことがわかる。

それは、教員・教師には対面授業こそが教育という強い意識や、現在の教育や学校の仕組みの中での問題・制約や課題があるからといえよう。

しかしながら、全教員・教師の正義のために申し上げれば、コロナ禍による急激な変化およびそれに伴う様々な業務などの負担が増す中、多くの教員は、教育をそれ以前と同じ水準に維持しようと工夫や努力をされていたということである。

筆者も、コロナ禍の影響で、所属大学から今年の4月に5月からの新学期はオンライン授業のみと突然にいわれ、悪戦苦闘して、オンライン教育のシステムやアプリを短期間で習得し、学期前に自分のゼミ生と何度かの試験的な授業を行い、不安感と危機感を持ちながら、新学期に望んだ。幸い問題などは起きず、乗り切れたが(写真参照)、ICTやオンライン教育では、その技術の進歩に伴い日々絶えず学び続ける必要があると感じている。しかしながら、その可能性や利点も発見できたということも申し添えておきたい。



神戸からの外部講師を招いての授業の参加院生(一部の集合写真[写真:筆者撮影])

オンライン教育は、コロナ禍という特殊事情のなかでこのように注目された。だが、よく考えておきたいのだが、オンラインやICTの教育

の普及問題は、世界の潮流であるSTEAM教育¹やEdtech²、ICTなどを活用したミネルバ大学、カーンアカデミーやMOOC等の新しい教育システムなどからもわかるように、本来は新しい授業や教育機関の可能性を模索する文脈の中で考えられるべき問題なのだ。

その意味では、筆者は、コロナ禍の問題と引き離して、オンライン教育の問題を、日本の教育の今後の可能性の中で考え、推進すべきと考えている。またはコロナ禍での教育の危機的状況を、積極的に好機と捉え、オンライン教育やICT教育の推進に活かすべきだと考えている。

文部科学省中央教育審議会の初等中等教育分科会の「新しい時代の初等中等教育の在り方特別部会」は、6月11日、WEB会議(第9回)を開催した。同会議で、文科省は、新型コロナウイルスの感染リスクを踏まえた、学校教育の対面指導とオンライン授業の関係等の課題や問題を整理した検討用資料を提示した。

同資料は、感染症未収束の「Withコロナ」段階では、教師による対面指導とオンラインとの組み合わせによる新しい教育様式を実践すると共に、感染症収束の「ポストコロナ」段階では、教師が対面指導と家庭や地域社会と連携したオンライン教育を使いこなし、ハイブリッドの形で協働的な学びの展開の姿を描いている。

これは、コロナ禍が一進一退で今後の見通しがいまだ不透明な状況を踏まえて、教育の方向性を提示しており、理に適ったものといえる。

しかし、先述のように小中高校では、オンラ

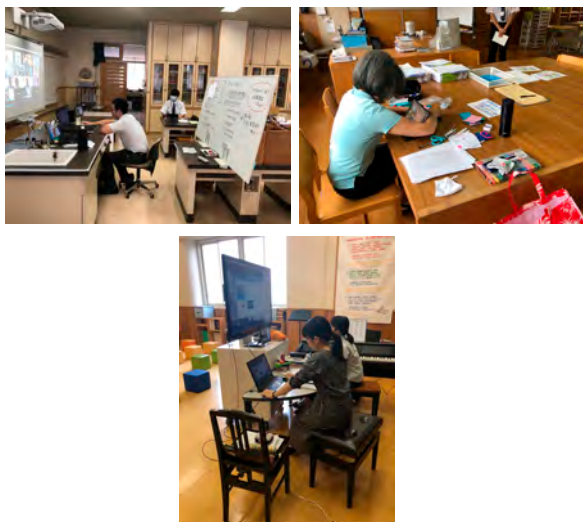
¹ 「STEAM」とは、サイエンス(Science/科学)、テクノロジー(Technology/技術)、エンジニアリング(Engineering/工学)、アート(Art/芸術)、マセマティックス(Mathematics/数学)の頭文字を取った造語。「児童生徒が数学・科学の基礎を身につけた上で、技術や工学を応用して、問題に取り組む「STEM(ステム)」にアートの感覚、具体的にはデザインの原則を用いたり、想像力に富み、創造的な手法を活用したりすることによる問題解決を奨励すること。このために必要な能力を統合的に学習すること『STEAM教育』である」(出典:知恵蔵)

² Edtechは、Education[教育]とTechnology[テクノロジー]の組合せ造語。進歩するテクノロジーの力で教育にイノベーションを起こすビジネス領域である。

イン教育が普及したとはいえ、本年度秋以降の授業再開の中、コロナ禍がある程度抑制されまたその慣れから、対面授業回帰の傾向があったが、近時の感染の再拡大の中で、再び抑制される可能性もあろう。

他方で、2018年度遠隔教育システム導入実証研究事業の遠隔教育システム活用ガイドブック（第1版）の遠隔授業実証校のアンケートによると、オンライン授業実施の教員の多く（9割）は児童生徒の学びに役立つと回答し、遠隔授業受講児童生徒（8割以上）も、遠隔授業に対していつもの授業よりやりがいや満足を持てたと回答した。

また筆者も、実際に小学校でオンライン教育の様子（写真参照）を見せていただいた。その経験からすると、小学校でも、ICTやオンラインに理解力がある教員がいるなどの状況があれば、オンライン教育は進展できるし、子どもたちもオンラインでも十分に学ぶことができるのである³。



（注）写真は、カリタス小学校でのオンライン授業の風景
（左上：理科の授業、右上：家庭科の授業、下：音楽の授業）
写真：筆者撮影

これまで述べてきたことやさまざまな経験を踏まえて、筆者は、今回のコロナ禍を、新しい教育の仕組みや学校・教育の在り方を創出していくための機会ができると考えている。その点を踏まえて、次に、そのための提言をしていきたい。

1. 前提条件や姿勢

①デジタル化に積極的に取り組む

コロナ禍がどのように進展しても、世界的な教育は、潮流として、ICT化やオンライン化に向かっている。日本も、その傾向を無視することは不可能だ。その意味からも、今後の教育の中では、オンライン教育活用を前提に、子どもが主体的かつ積極的に対応していけるように、「デジタルプロアクティブ（デジタルに積極的に取り組む）」の姿勢が必要だ。

②従来の延長ではない

教師が一方向的に教える従来のやり方を変え、学校や教員の役割を再定義し、新しい授業や教育機関構築を目指すことが重要だ。そして学校がより社会に開かれ、教員が一方向的な情報伝達者である役割を変えていく必要がある。

③できることから始める

オンライン教育は、新しいことなので当然に問題・課題は生まれる。その前提で、最初から完璧を目指さず、オンライン教育を少しでも推進させることを目指す。できることから始め、問題等を解決しながら前に進めていく姿勢が必要だ。

³ 同小学校訪問に関しては、次の記事を参考にしてください。

・「先進校でなくてもできたオンライン授業 川崎・私立カリタス小学校の挑戦」安藤美由紀 東京すくすく（東京新聞）2020年7月23日 <https://sukusuku.tokyo-np.co.jp/education/34149/>

・「初めから完璧を求めず、できるところから オンライン教育に詳しい鈴木崇弘さんからすべての学校へアドバイス」安藤美由紀 東京すくすく（東京新聞）2020年7月23日 <https://sukusuku.tokyo-np.co.jp/education/34153/>

④オンラインの経験は子ども未来を切り開く
コロナ禍で、大人たちの働き方も大きく変わってきた。在宅勤務やオンライン会議、ICT活用の業務管理や決済方法など、仕事の日常に採用されている。このことは、子どもたちが、オンラインで学んだ経験があることで、社会に出てから、デジタル社会でより積極的かつ有効に活躍できることを意味する。日本の教育がICT化やオンライン化を推進しないと、子どもたちの将来を奪うことにもなりかねない。

2. 具体的な対策や方策

①複数アプリとの組み合わせ、双方向や反転授業（アクティブラーニング）や児童生徒が教える学習（リバーズメンターや相互学習）

AIネイティブ世代が生まれつつある。そこでは若い世代の方が教師・教員よりリテラシーが高い可能性がある。生徒同士が教えたり、逆に教師が生徒から学ぶこともあろう。教師は、生徒に並走し、学ぶのをサポートする役割を担うのだ。

②一括対応から個別対応へ

ICT活用で、従来のような統一的な教育ではなく、異なる家庭や児童生徒の学習の取り組み状況、個別の習熟度の把握・対応が可能になる。

③AI（人工知能）などの活用でハンデを下げ、世界からも学べる状況をつくる

AIなどを活用すれば、言語的なバリアや様々な障害などのハードルを下げた教育を行うことも可能だ。また世界中のコンテンツや講師等の活用も可能になる。

④ICTを活用した学習（eラーニング）や「学校・子供応援サポーター人材バンク」などの活用で、教員負担軽減も図れる
それらの仕組みの活用で、教員が同一のコン

テンツ提供の時間や手間を抑えたり、現役教員が教育上の人的サポートを獲得でき、教員がこれまで以上に創造的な活動が行えるようになる。

⑤家庭との協力で、電子機器・スクリーンから離れる時間や身体を動かす時間を設けるなどで心身の健康にも配慮

オンライン教育は、家庭内で同じスクリーンの前を同じ姿勢で時間を過ごすことになりがちだ。それは、エコノミック症候群・視力低下・ストレス等を生む原因となる。その意味で、家庭と協力して、様々な工夫が必要だ。

⑥不適切画像流入などの情報セキュリティの強化

オンライン教育は、外部からのアクセスなどで、情報セキュリティ上の問題・課題等が起きることもある。その点における配慮や対応も必要だ。

⑦家庭の環境（含機器整備等）への配慮や働き方改革との適切な組合せや親の一層の関与も必要である。

コロナ禍により、家庭等で仕事をする人や機会も増えた。その新たな状況とオンライン教育は、上手くマッチする部分とフリクションが生じる部分がある。その意味で、その両者の適切なマッチングを考える必要がある。またオンライン教育は在宅していることで、親が子供の教育に頻繁に関与できる可能性も高まる。それらの点を踏まえた、教育上の工夫も必要だろう。

⑧学校・教員および家庭への技術的サポート体制の整備

学校・教員や家庭のすべてが、電子機器やWi-Fi環境等で十分な状況にあるわけではない。またたとえ環境は整備されていても、すべての関係者が問題なく活用できるとも限らない。その意味でも、サポート体制や人材の整備

が必要だ⁴。

3. 将来的には:

①オンラインと対面教育を適切に組み合わせて、
ハイブリッドの形で推進

オンライン教育も対面教育も短長所がある。
両者の長所面を適切・有効に組み合わせて経験を
積みながら、新しい教育の仕組みを構築して
いくべきだ。

②いつでも、どこでも、だれでもが学んだり、
教えたりできるように

オンライン教育の活用で、従来時間的あるいは
空間的に制限を受けていた学び・教育の機会
や可能性を飛躍的に高められるので、その可能性
を有効に活かす。

③オンライン教育の定着のため、オンライン授業
日の設置

コロナ禍のような事態は今後また起きる可能

性はあるし、コロナ禍が解決しても、オンライン
教育を進める必要がある。そのために、各学期に、
例えば一週間とかは、オンライン授業日とし、教職員
や生徒のオンラインのスキルと知見を維持し、ブラッ
シュアップできるようにする。

④オンライン化推進プロセスで問題を発見し、
それを解決する新しい製品やサービス等の開発で、
日本発の新教育システムの創出

新しい試みを進めながら、現在の教育やオンライン
の仕組みでの問題や課題を発見・解決。政府等は、
それらの動きを支援し、日本発の新しい教育シス
テムや新しい教育ビジネスを生み出していく。

このようにして、コロナ禍の今こそ、新しい教育
の仕組みや学校・教育の在り方を創出するチャン
スとなることができるし、またそうしていく必要が
あるといえる。

⁴ 記事「全教員にデジタル指導力 政府目標、専門家9000人派遣」（日本経済新聞電子版 2020年11月23日）によれば、政府は、「授業でのICT（情報通信技術）活用法を各教科で示すとともに、来年度からICT関連企業OBら（GIGAスクールサポーター）を学校に最大9千人派遣し」、デジタル活用能力を備えた小中高校の教員養成に乗り出すという。

新型コロナウイルス感染拡大により変わる日本人の生活価値観・消費行動 ～国民全体の「Digital Pliability (デジタル柔軟性)」を向上させよ～

取り巻く情勢や環境の変化に対応できる知識の習得
や考え方を生み出す一助とするため、有識者の方々に
研究成果の一端を報告いただきます。

株式会社野村総合研究所

マーケティングサイエンスコンサルティング部

主任コンサルタント 林 裕之

世界中を震撼させた新型コロナウイルスの感染拡大は人々の生活および消費行動に大きな影響を及ぼした。新型コロナウイルスの様相がはっきりしない3月頃までは、フェイクニュース等の影響による「パニック消費」、緊急事態宣言が発令された4月は「巣ごもり消費」、そして長らく続く自粛生活の中で広がった急速な「デジタル化」とここ数か月で様々な変化を見ることができた。

本稿では、NRIが新型コロナウイルス感染拡大を受け、消費者の行動や心理状態に与える影響を把握することを目的として、2020年3月、5月、7月に実施したインターネット調査結果をベースに、新型コロナウイルスが日本人の生活行動にどのような影響を与えたかを紹介する。

新型コロナをめぐって様々なフェイクニュースの発生、そして「パニック消費」へと発展

新型コロナウイルスは2019年11月に発生が確認され、同年12月31日に最初に世界保健機関(WHO)に報告された。日本においては、1月下旬の日本人初の感染者出現、そして2月のダイヤモンド・プリンス号における集団感染等で大きな話題となり、時々刻々と変わる状況に多くの人が新型コロナウイルス感染に関する様々な情報に触れていた。

NRIの調査によれば、新型コロナウイルス感染拡大に関する最新情報をいち早く知る手段は、年代によって特色が異なっていた。具体的には、

10代、20代の若年層はTwitterを好み、30代、40代はGoogleやYahoo!などのポータルサイトを、そして50代、60代はテレビ(NHKおよび民放)を利用している。

情報収集にTwitter等のSNSを利用する若年層であっても、新型コロナウイルス感染拡大に関して「まとまった情報を正確に知りたい場合」は、SNSを使用しない人が多い。SNSは情報の即時性は高いものの、「フェイクニュース(偽情報や誤情報)」が多く、きちんと裏付け・精査された情報であるか判別がつかないことが多いためである。情報収集源となる各媒体の信頼度を聞いたところ、やはりSNSに対する信頼度はおしなべて低い。

新型コロナウイルスに関する「フェイクニュース」を見聞きした人は7割以上にのぼり、複数回見聞きした人は半数程度存在した。特にTwitterなどのSNSは、それ自体がフェイクニュースの発生源となっている可能性が高い。もちろんSNS上には、元々人を欺く意図がないものも存在するだろう。「〇〇がウイルスに効くのではないか」という仮説が、拡散の過程でいつの間にか「〇〇がウイルスに効く」という断定調のニュースに変容する場合もある。いずれにしても誤った情報がまずSNS上で拡散し、ある一定数に達すると、インターネットニュースやテレビ(民放)などでも取り上げられるようになり、中高年層にもフェイクニュースは拡散する。

新型コロナウイルスに関しては、「マスクとトイレットペーパーの原料は同じ」「新型肺炎の影響でトイレットペーパーが今後なくなる」といったフェイクニュースが拡散したことによって、実際にトイレットペーパーを買い占めする人が殺到し、トイレットペーパーだけでなく類似商品まで品薄を招く事態となった。いわゆる「パニック消費」である。また、納豆がコロナウイルスに効果があると聞くと納豆が品薄になるなど、実生活に影響を及ぼす事態にまで発展している。「熱でウイルスが死ぬ」「お湯を飲めば予防できる」という情報も、それを頼りにしてウイルスに臨んでしまっただけでは人命にかかわる可能性もある。

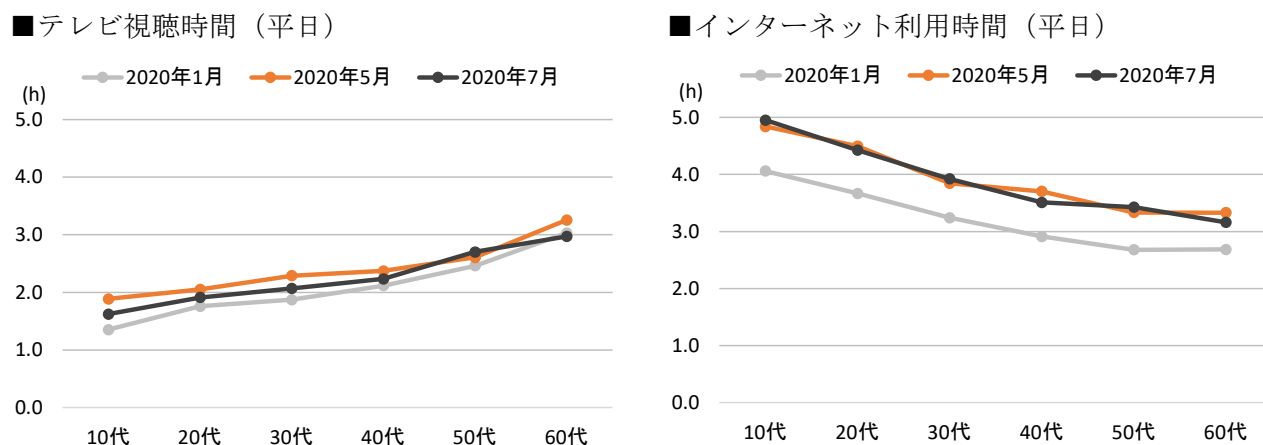
外出頻度を抑え、まとめ買いやネットショッピングによる「巣ごもり消費」が増加

4月に入り、マスクの品薄は続くものの、前述の「パニック消費」は自然と落ち着いていった。その後、緊急事態宣言の発令および全国への展開を受け、学校の休校延長や勤務先のテレワーク要請、休業により、不要不急の外出は大きく減少した。NRIにて実施した調査では、3

月時点でも生活必需品をお店で買う頻度は減少していたが、緊急事態宣言を受けて、5月調査ではさらに外出頻度が減少していた。一方、インターネットでの購入については、「以前よりも増えた」が5月調査では大きく増えており、消費者は外出頻度を抑えてまとめ買いをするか、購入自体をネットで済ます「巣ごもり消費」が大きく進んでいた。

また、自宅で過ごす時間が長くなったことで、インターネット利用時間は大きく増加した。もちろんテレビの視聴時間もすべての年代において30分前後伸びているのだが、インターネット利用時間についてはすべての年代において1時間近く伸びている。特に、これまで比較的インターネット利用時間が少なかった50代以上の人たちにおいても、若者と同じくらい1時間近く利用時間が伸びていることから、中高年層においてもコロナ禍をきっかけにインターネットを利用するようになったことが伺える。緊急事態宣言の解除後、7月調査ではテレビ視聴時間は減少したが、ネット利用時間に変化が無いことから、消費者のネット利用が定着したことが伺える（図1）。

図1 テレビ視聴時間・ネット利用時間の変化



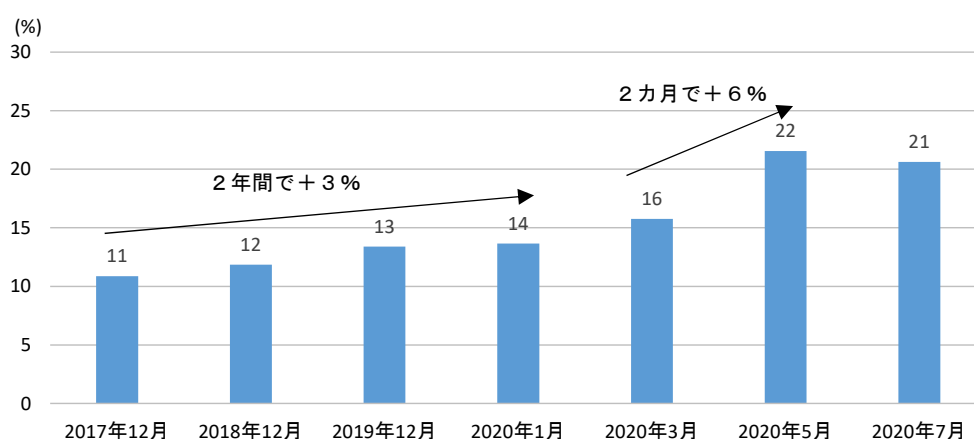
出所) NRI「新型コロナウイルス感染拡大による生活への影響調査」(2020年5月、2020年7月)
NRI「日本人の日常生活に関する調査」(2020年1月)

「2年間かけて成し得なかったデジタル化が、この2か月で達成した」

インターネット利用時間の増加には、インターネットを介した様々なアクティビティの増加が背景にある。パソコンやスマホによるインターネット利用用途の変化として、5月調査ではネットショッピングやネットバンキング、ネットによる動画視聴が大きく増加していた。特に、アマゾン・プライム、スポティファイ、DAZN（ダゾーン）、キンドル・アンリミテッド

などの映像・音楽サブスクリプション配信サービスを含む有料配信サービスは以前から存在するものの、やはり有料であるから故にサービス利用は浸透が進んでおらず、2017年年末からコロナ禍直前の2020年1月までの2年間で+3%の利用増に過ぎなかったのだが、3月から5月の2か月間で+6%の利用増となっており、過去2年間の2倍にあたるサービス利用増がこの2か月間で実現されている（図2）。

図2 映画やテレビ番組などの有料動画配信サービス視聴割合の変化



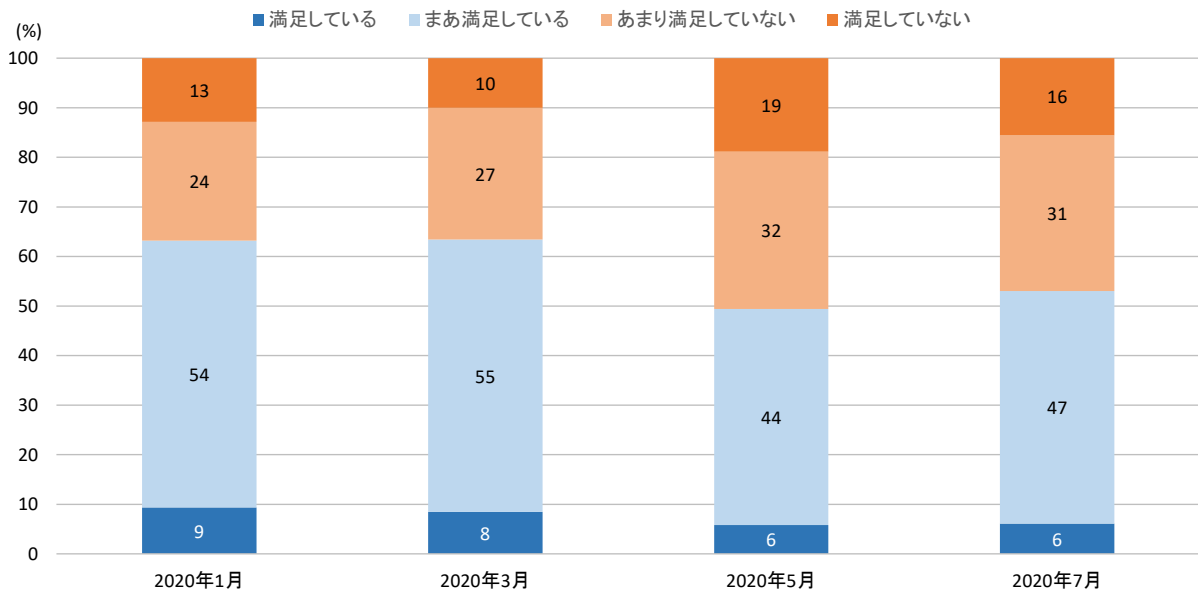
出所) NRI「新型コロナウイルス感染拡大による生活への影響調査」(2020年3月、2020年5月、2020年7月)
NRI「日本人の日常生活に関する調査」(2020年1月)
NRI「生活者年末インターネット調査」(2017年12月、2018年12月、2019年12月)

マイクロソフトのCEO、サティア・ナデラは、フィナンシャルタイムズのインタビューに対して、同社のウェブ会議ツール「Microsoft Teams」の利用が世界中で急増したことなどを受け、「2年分のデジタル化が2か月で起こった」と発言しているが、日本の有料動画配信サービスについていえば、「2年間かけて成し得なかったデジタル化をこの2か月で達成した」と言えるだろう。有料動画サービスだけでなく、日本では様々な分野で数年分のデジタル化がこの2か月で進んだのである。

日本人の生活満足度はコロナ禍をきっかけに一般的に低下

長らく続く自粛生活の中で日本人の生活満足度には後退傾向が見られている。NRIでは人々の日常生活における満足度を、「満足している」「まあ満足している」「あまり満足していない」「満足していない」の4段階で測る継続した調査をしているが、2020年1月から3月にかけては満足度の傾向に変化は見られないものの、3月から5月にかけて生活満足度は落ち込んだ。7月調査ではやや戻りつつあるが、3月以前の水準には達していない（図3）。

図3 日本人の生活満足度の推移



出所) NRI「新型コロナウイルス感染拡大による生活への影響調査」(2020年3月、2020年5月、2020年7月)
NRI「日本人の日常生活に関する調査」(2020年1月)

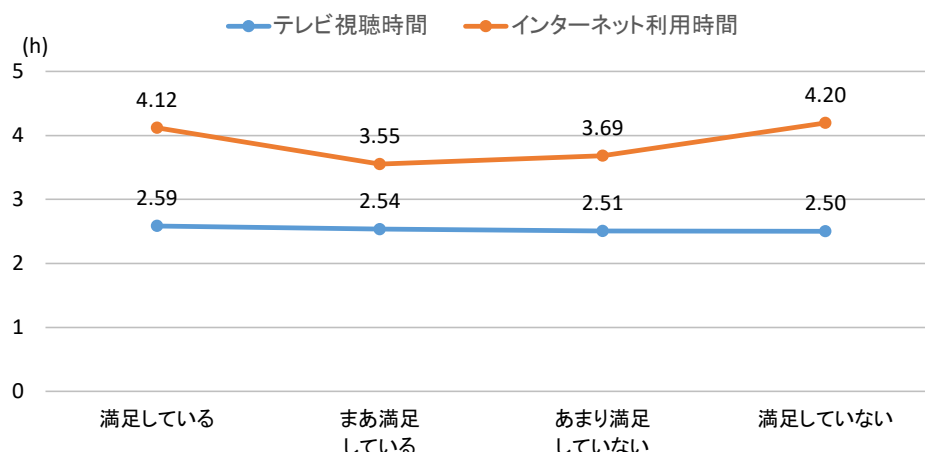
新型コロナウイルス感染拡大および緊急事態宣言の発令を受け、店舗等では休業を余儀なくされ、健康や収入、雇用面での懸念等、先行きの見えない不安感に加え、長らく自粛生活が続くことで、生活満足度が後退してくるのはやむを得ないことであろう。しかし、生活満足度は減少している傾向にあるものの、それでもなお半数程度の人は今の生活に満足している寄りの回答をしていた。自粛生活の中でも生活満足度の高い人とはどのような人であるのか、生活満足度が最も低かった5月調査をベースに少し深掘りをした結果を紹介したい。

生活満足者・不満足者では、ネットの利用の仕方に違いがみられる

テレビ視聴時間およびインターネット利用時間を生活満足度別に分析したところ、満足度の高い側と低い側の両端においてインターネット利用時間が長いことが明らかになった(図4)。一見、インターネットの利用有無は生活満足度

とは関係が無いようにも見える。しかし、ネットの利用の仕方については、満足者側と不満足者側で差が出ていた。インターネットで動画視聴をするのは、生活満足者・不満足者どちらも高いのだが、生活満足度の高い人はインターネットショッピングやネットバンキングなど、外出を控えるからこそ便利に利用できるサービスを利用したり、他者とのコミュニケーションのために、インターネットを利用する傾向にある。一方、不満足者側では、NRIの調査項目の中では「ソーシャルゲーム(無料)」のみが、唯一生活満足者側より高い項目であった。この結果から察するに、不満足者側は何か目的があつてインターネットを利用するよりも、何となくネットサーフィンをすることに終始してしまっているのではないだろうか。

図4 平日におけるテレビ視聴時間・インターネット利用時間（生活満足度別）



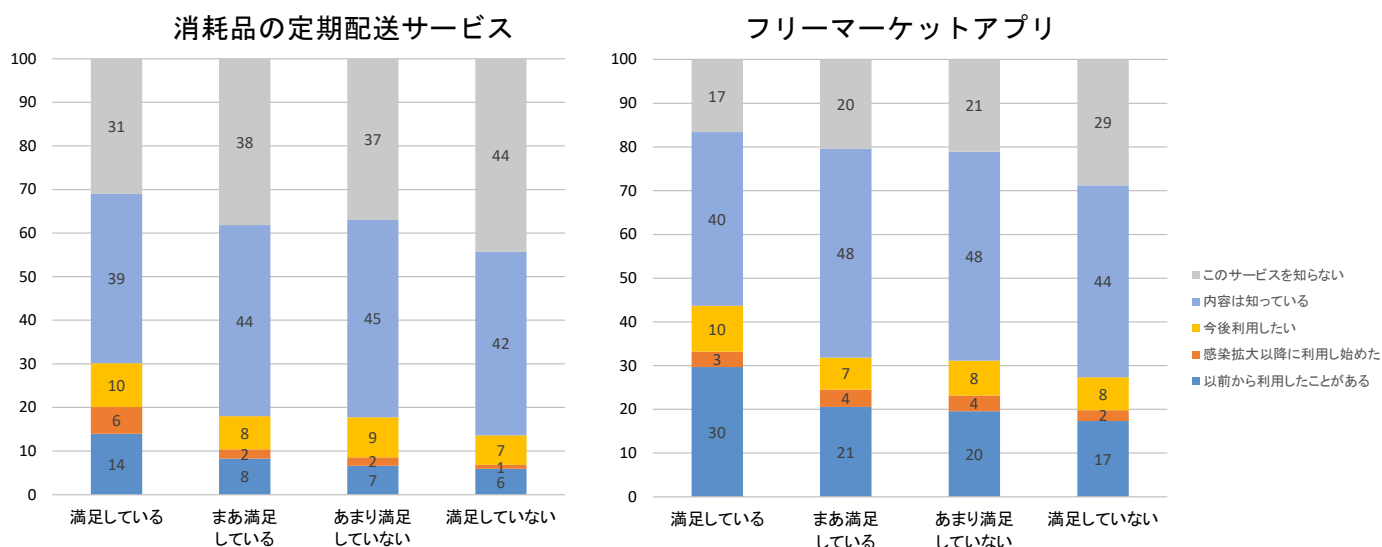
出所) NRI「新型コロナウイルス感染拡大による生活への影響調査」(2020年5月)

生活満足度の高い人は、自粛生活の中でもデジタルライフを謳歌

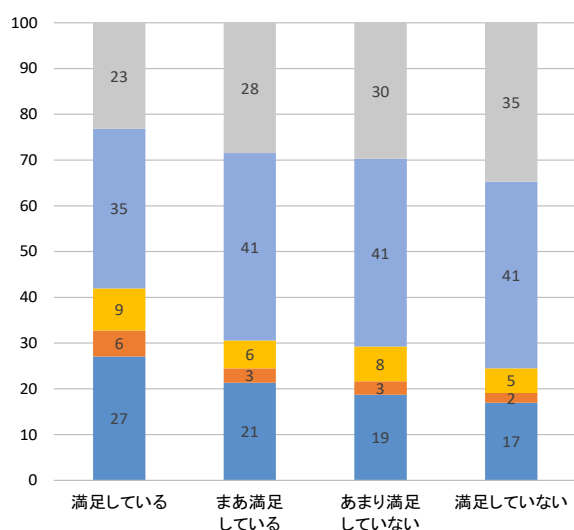
生活満足者は最新のネットサービスやアプリを利用して、生活満足度を高めているのではないかと。例えば、アマゾン定期おトク便に代表されるような「消耗品の定期配送サービス」の利用実態および利用意向は生活満足者ほど高い傾向があった。また、メルカリ等の「フリマアプリ」の利用実態・利用意向も生活満足者は高い。生活必需品やそれ以外の買い物の必要があっても、ネットサービスが利用できる環境は外出自

粛生活の中において生活者の買い物行動を支える一助になっている。さらには、アマゾン・プライムなどの「映像・音楽サブスクリプション配信サービス」や、アマゾン・アレクサ、グーグル・アシスタント、ライン・グローバなどの「スマートスピーカー」についても生活満足者の利用実態・利用意向は高く、外出自粛生活の中で余暇を楽しむことや他のサービスと連携することによる生活の利便性向上を積極的に取り入れている(図5)。

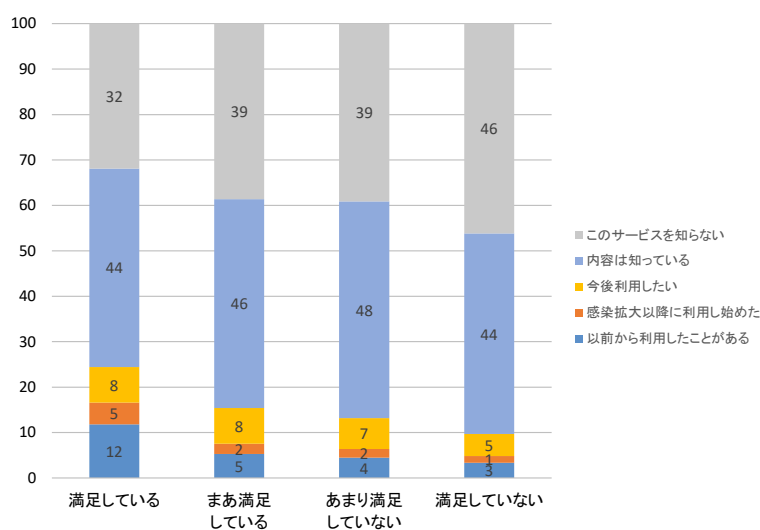
図5 ネットサービス・アプリの利用実態（生活満足度別）



映像・音楽サブスクリプション配信サービス



スマートスピーカー



出所) NRI「新型コロナウイルス感染拡大による生活への影響調査」(2020年5月)

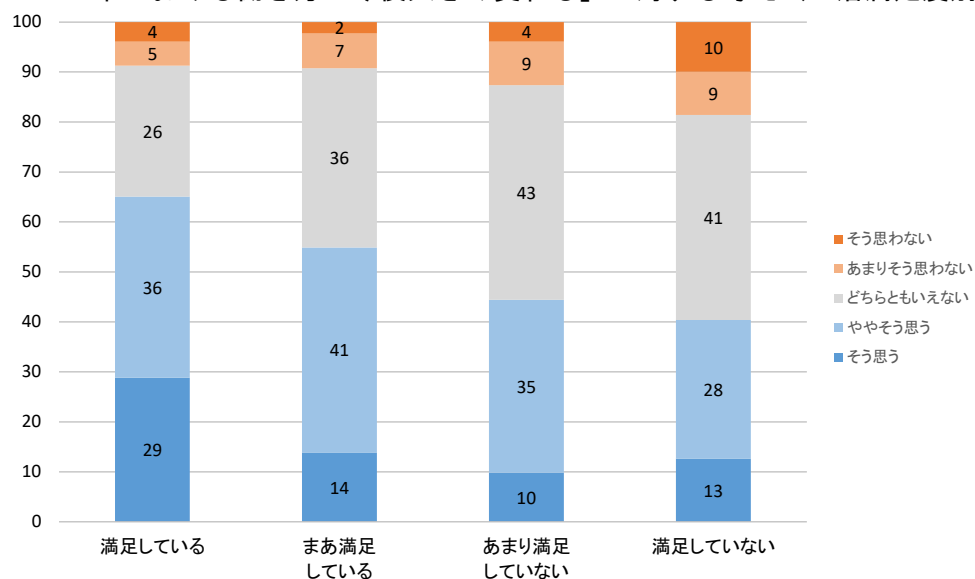
制限された自粛生活の中でも生活満足度の高い人は、賢くネットサービスやアプリを活用することで、利便性を高め余暇を楽しむデジタルライフを謳歌している人だと言えるだろう。

ニューノーマルな価値観「Digital Pliability (デジタル柔軟性)」

新型コロナをきっかけに、生活満足者は意識面でも今後の生活においてこれまでとは異なる考えを持ち始めている。例えば仕事においては、緊急事態宣言後にテレワーク推進が急速に高まったわけだが、「会社に行かなくても仕事がある程度進められる認識が広まり、日本における働き方が今後大きく変わる」と考えている人は、生活満足者に多い(図6)。従来の仕事は、決まった時間・場所で働くことが雇用の前提となっ

おり、そのような制約の中で学校卒業後に定年まで同じように働くことに適合するのは、組織面の柔軟性を持った労働者であると言えるが、これからは柔軟性の考え方が変わりそうだ。数年前からワークライフバランスの価値観の高まりや「働き方改革」の要請が求められていたが、コロナ禍をきっかけにテレワークが浸透することは、働く上での時間的空間的拘束から解放されることを意味する。働く場所も時間も柔軟になるだけに、個々人がこれまで以上に主体性を持って仕事に取り組む姿勢が必要となり、会社組織とのコミュニケーション等でデジタルツールの積極活用も必要になることから、これからはデジタル面の柔軟性「Digital Pliability」を持つことが重要になるだろう。

図6 「会社に行かなくても仕事がある程度進められる認識が広まり、
日本における働き方が今後大きく変わる」に対する考え（生活満足度別）

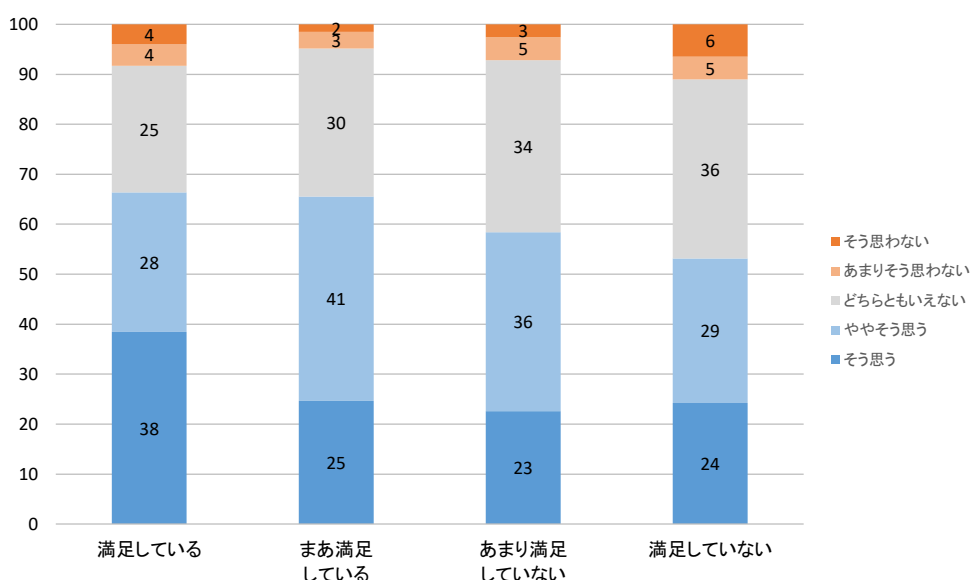


出所) NRI「新型コロナウイルス感染拡大による生活への影響調査」(2020年5月)

また、「大規模災害時やパンデミック（伝染病の流行）などの非常時であれば、国が人々の私的な移動や業務活動に制限を加えることはやむを得ない」と考えるのは、特に生活満足者側に「そう思う」と強く意識している人が多い（図7）。利便性等のメリットがあれば、個人情報を

活用してもよいという意識は生活満足者に多いことから、インターネットを賢く利用し、その恩恵を受けているからこそ、コロナ禍の非常時に自身の情報を利用されることも厭わない。まさに「Digital Pliability（デジタル柔軟性）」が高い人である。

図7 「大規模災害時やパンデミック（伝染病の流行）などの非常時であれば、
国が人々の私的な移動や業務活動に制限を加えることはやむを得ない」に対する考え（生活満足度別）



出所) NRI「新型コロナウイルス感染拡大による生活への影響調査」(2020年5月)

国民の「Digital Pliability(デジタル柔軟性)」を高めるために

こうしたデジタル面での柔軟性を高めることで、自身の生活が充実化されるだけでなく、国や企業においても情報の利活用促進面で大きなメリットをもたらすことになる。国民全体のデジタル化推進のため、まだインターネット環境が整備できていない世帯への支援や、デジタル教育の支援がより一層求められるものになるだろう。

日本においても、デジタル活用がしたくてもインターネット環境や端末がないことから利用できない層が一定数存在する。ネットを全く使わない人からすれば、病院がオンライン診療を始めた、給付金申請がオンラインでできるようになった、と言われても、どうすればよいかわからない。筆者が地方の電器店で行ったヒアリング調査では、「地方の年金暮らしの高齢者は、ランニングコストとして毎月数千円するネット利用費用は心理的にも敬遠され、デジタル化が進まない」などの切実な声を聴くことができた。経済的・社会的弱者のデジタル活用能力を高め、誰もが最低限のサービスを受けられるようにすることが急務である。これはインターネット環

境や端末の供与だけでなく、それを活用できるようにするトレーニングとセットになっていなければ意味がない。

海外では、例えばロンドンの地方自治体が主導した「My Wifi」というプロジェクトが2017年に実施されている。これは55歳以上の社会的弱者にタブレットとWifiを無償で最大4週間貸与し、6時間のトレーニングも行うというプロジェクトだ。レポートを見ると、プロジェクトに参加した全員が、この取り組みを有意義と考えていること、46%がタブレット購入を検討し、77%がトレーニングは有益だったと回答している。日本でも長野県天竜村など、高齢化が進む地方自治体が民間企業の助けを得てタブレットの無償配布&トレーニングを導入している例はある。

コロナ禍が収束すれば、再び対面や紙でのやりとりが可能になるとはいえ、今後コロナの第2波や第3波が来て再び外出が難しくなる可能性もないとも限らない。また仮に来なかったとしても、これを機会に国民の「Digital Pliability」を高めるために投資することは、社会的意義としても重要であり、急務である。



以心伝承

組合役員に伝えたいこと(歴史や想いなど)をテーマに様々な分野について執筆していただく。

最低賃金制度の過去と現在 政府(官邸)主導から軌道修正するとき

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

④ 労基法での最賃規定は有名無実

最低賃金(以下、「最賃」)は、これを下回る賃金では、労働者を使用してはならないという罰則付きの強行法規である。国が直接介入して、賃金(最低)水準の改善をはかることにその意義がある。

最賃は、昭和22年に制定された労働基準法(以下、「労基法」)に定められていた。この労基法に最賃規定を設けることについて、GHQ(連合国軍最高司令官総司令部)は、「そもそも消極的で、自由な労働市場の確保に基準策定における優先的価値をおいていた」¹とされるが、結局、労基法制定当初から旧第28条以下に最賃規定が定められた。具体的には、「中央賃金審議会と地方賃金審議会を設け、行政官庁(労働省)が必要と認めたときはこの審議会の調査および意見を求めたうえで、事業別または職業別に最低賃金を定めることが出来る」²というものであった。ところが、あくまで行政官庁が「必要と認めた場合」と限定的であったことから、戦後のインフレによる経済混乱があったこともあり、一度

も実施されることなく、有名無実な規定であった。

しかし、昭和25年ごろになると、日本のGATT(関税や貿易に関する一般協定)加入に際し、海外からのソーシャル・ダンピングに対する批判が高まり、政府はこの批判を回避する必要に迫られていた。そこで、中央賃金審議会で最賃制度の在り方について、どう対応すべきか議論され、昭和34年、ついに審議会の答申を得て、ここに最賃法が制定されたのである。

④ 「ニセ最賃法」との批判を浴びる

制定された最賃法は、当初、労基法に定めていた審議会方式に加え、新たに「業者間協定」という方式が加わった。この背景には、静岡県の日産自動車を中心として、すでに自主的に実施されていた例があり、政府はこの方式に着目して、この業者間協定を採用したのである³。

ところが、この業者間協定の最賃法に対し、「ニセ最賃法」との批判が浴びせられた⁴。それは最賃を決定するにあたり、業者間のみの合意

¹ 竹前栄治著『戦後労働改革<GHQ 労働政策史>』(東京大学出版会、1982年)111頁。

² 本多淳亮著『労働法実務体系 13 賃金・退職金・年金』(総合労働研究所、1971年)53頁。

³ 日本の最賃法にもとづいた第一号は、静岡県地方最低審議会が適当であると昭和34年8月12日に認定し公示したものとされており、これを記念して静岡缶詰協会のビルの前にはブロンズ像「働く女子労働者の面影」が設置され、この像は現存している。久谷興四郎著『労働関係はじめてものがたり×50』(社団法人全国労働基準関係団体連合会、平成23年)。

⁴ 本多淳亮著『労働法実務体系 13 賃金・退職金・年金』(総合労働研究所、1971年)53頁。

で、「労働者の意見や公益的な観点が反映されない」という理由からであった。このような方式は諸外国に例はなく、「関係労使は、いかなる場合にも平等の数及び条件によって最低賃金制度の運用に参加すべきものと定めているILO26号条約(最低賃金決定制度の創設に関する条約)、



および同趣旨の30号勧告（最低賃金制度の実施に関する勧告）に抵触することは疑いの余地のない」⁵ものであった。グローバル・スタンダードを無視した日本の最賃決定方式が、国際的に理解されるはずなどなかった。



④地域別最賃の推進と産業別最賃の再編

「ニセ最賃法」との批判に、中央最低賃金審議会は昭和42年5月の答申においてこの事実を認め、政府・国会もこれを受け入れたことから、昭和43年6月に業者間協定の廃止を主眼とした改正最賃法が成立し、同年9月1日から施行することとなった。これにより、審議会方式を中心として地域別最賃と産業別最賃の二つに整理されたのである。

この地域別最賃は、昭和51年に47都道府県のすべてに適用されることになったが、更に昭和53年からは、全国的な整合性を確保する観点から、中央最低賃金審議会において「目安」を示すという運用が行われるようになり、この「目安」を考慮して、地方最低賃金審議会が都道府県労働局長に最賃額を答申し、それを踏まえて

地域別最賃が決まっていく方式となったのである。

一方、地域別最賃の拡張に伴って、産業別最賃の運用も見直された。その結果、産業別最賃の産業業種については、従来の「大きくくり」から、「小さくくり」に変更となった。

その後、最賃法はながく改正されることはなかったが、議論としては、産業別最賃について、地域別最賃に「屋上屋を架す」ものとして不要論が、とくに経営側から投げかけられるようになった。また、21世紀初頭に至り、非正規労働者の増加と、格差社会やワーキング・プアが社会問題として広く認識されるようになり、併せて、生活保護との逆転現象がしばしば見られる地域別最賃の在り方についても再考が迫られるようになった。

⁵ 新基本法コンメンタール『労働基準法・労働契約法』（日本評論社、2012年）451頁。

㊦ワーキング・プアと生活保護を 強く意識し法改正

このような課題提起を受けて、平成19年、最賃法は40年ぶりに大改正されることとなった。

すなわち、地域別最賃については、「賃金の低廉な労働者について、賃金の最低額を保障するため、地域別最低賃金は、あまねく全国各地域について決定されなければならない」(最賃法第9条1項)と定め、地域別最賃が労働者にとって不可欠のセーフティネットであることが法文上明確にされたのである。また、「地域における労働者の生計費及び賃金並びに通常の賃金支払い能力を考慮して定めなければならない」(同第9条2項)としたうえで、新たに、「労働者の生計費を考慮するに当たっては、労働者が健康で文化的な最低限度の生活を営むことができるよう、生活保護に係る施策との整合性に配慮するものとする」(同第9条3項)との規定が新設された。この第9条3項は、「就労して賃金を得て生活するよりも、生活保護を受給したほうが得になるというのでは、就労へのインセンティブがなくなることを考慮した規定」⁶とされる。

なお、産別最賃について、名称を「特定最低賃金」と変更し、「労」もしくは「使」の申し出により行政機関が最低賃金審議会の意見を聴いて決定する方式に改められた。

㊦理念や論理を踏まえた 本来の審議を望む

ところで、政府（官邸）の方針であったアベノミクスの一環として、最賃が強く影響される時代が続いてきた。第2次安倍政権は2015年に、

年3%程度引き上げ、早期に全国加重平均で1000円にすると表明し、2016年度から毎年20円を超える引き上げが続き、2019年度は全国平均で901円になった。

ところが、2020年論議はどうか。国は、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、リーマン・ショックがあった2009年度以来、引き上げの目安の提示を断念した。その結果、それぞれ都道府県の判断にゆだねられ、40県で1～3円の引き上げとなり、東京などは据え置かれて、全国加重平均の時給は、わずか1円増にとどまり902円となった。

そもそも論だが、安部政権が最低賃金を大きく引き上げる方針を打ち出し、労使の議論が追隨していくここ数年の流れは異例で、とくに、今年の目安の提示見送りという事態を眺めると、本来、公労使が客観的情勢を踏まえ検討し、審議を尽くして三者合意のもとで決定されるべき最賃が、政府（官邸）主導のもとで歪められているのではないかと思えてならない。労働経済のファンダメンタルとしての最賃が、政権の人気取り政策（官邸春闘などというのもあった）に成りくだったさまは滑稽で、政府（官邸）のご都合によって最賃が翻弄されるというのも、最賃の本質からして疑問と言わざるを得ない。

この点、最賃（賃金）に精通する有識者から「三者構成の審議会の持つ意味というのは、結構大きいわけです（略）。審議の中でかなり時間もかかるけれども、審議を通じてかなりいろいろな角度から議論するということが大事だと思うんです」（電機連合元中央執行委員・加藤昇氏）といった疑問や、「結構緻密な議論をやっていた時代があったわけですが、今はそんなものはどこかへ飛んでいっちゃって、天下りになってい

⁶ 大内伸哉著『歴史からみた労働法』（日本法令、平成24年）86頁。

ます。何を根拠に数字を議論するかというのはなくなっちゃっています(略)。お互いの主張がきちんとあって、それをせめぎあい合って調整し合っていくというプロセスがないといけない」(労働省OB・北浦正行氏)⁷とのきびしい指摘が行われている。これらは、先に述べた業者間協定に対する痛烈な批判と同次元の、本質を突いた提起であって真摯に受け止められるべきものである。

「東京オリンピックまでに全国加重平均1000

円」などと声高に叫ばれ続けてきた。しかし、新型コロナウイルス禍によって、国内外の経済や産業・企業のダメージは甚大で、後遺症は今後も続き、その傷が癒えるには相当の時間を要すると思われる。このような状況下であるからこそ、理念や論理を踏まえた公益、労働、経営の三者構成による、かつての議論を復活させる好機到来であって、政府(官邸)主導を排し、ぜひ本来の姿を取り戻してほしいと、私は強く提言したい。

⁷ 『政治と労働の接点Ⅱ』「ウェブ鼎談シリーズ 第6回最低賃金について」(一の橋政策研究会、2019年5月)70頁以下。

嫌われる「競争」こそ経済再活性化の基礎

ジャーナリスト 森 一夫

新型コロナウイルスの世界的流行によって経済が打撃を受け、雇用面への悪影響が深刻になりつつある。経済をどう立て直すのか、政策の重要性は論を待たないが、その基礎的な条件として「競争」を活性化することが欠かせない課題である。

しかし「競争」を忌避する空気も広がっているように感じる。メディアにそれを示す論調が散見される。例えば、5月17日付毎日新聞に総合研究大学院大学の長谷川眞理子学長が『「競争信仰」転換に期待』との見出しで書いた論考がある。

要約するとこうだ。近代に入って、競争は発展の源泉で、競争に勝つためにイノベーションを創成せねばならず、これによりGDPは上がり続けなければならないとの考え方が一般化した。この「競争信仰」は、「人々の多くに、精神的ストレスと不幸と矛盾をもたらしてきた」。コロナ禍で現代文明を考え直す機会を得た今、「競争信仰に代わるまったく新たな価値観が出現することを期待したい」という。

また8月21日付毎日新聞は、地方自治体に対して『「稼ぐ競争」からの脱却を』と題する社説を掲げた。「競争よりも自治体同士、あるいは地域内での連帯や連携を追求すべきである」と主張する。

さらに競争離れともいえる社会心理を示唆するデータもある。人事関係のコンサルティング会社、リクルートマネジメントソリューションズ（東京）がまとめた「2020年新入社員意識調査」がそれである。同社が提供した新入社員向けのeラーニングや新入社員導入教育を受けた合計2,030人を対象に実施した調査である。

「仕事上、重視することは何か？」との問には（複数回答）、「自分が成長できること」（32.4%）が1位、「人や社会に貢献」（30.0%）が2位をそれぞれ占めた。これに対して「競争」は3.0%で最下位である。

「どのような職場で働きたいか？」には、「お互い助け合う」が最も多く68.0%と10年前と比べて20ポイントも増えた。一方「お互いに鍛え合う」は同10.4ポイント減って14.6%だった。

幕末、福沢諭吉がcompetitionを「競争」と訳した

英書の目次を見た幕府の役人が、「どうも争いという文字が穏やかならぬ。これではご老中方にご覧に入れられない」と渋ったという話が『福翁自伝』に出てくる。福沢が親の敵と言った「門閥制度」の中で育った人間には、「競争」は概念としても相いれない言葉だったのだろう。

その遺風は今もどこかに形を変えて残っているのではないか。産業界や金融界では名門大企業が依然として幅を利かせ、経済団体や業界団体のトップには新興企業の出身者はまず就けない。労働団体も同様である。「過当競争」は悪、「業界協調」は善と考える経営者は珍しくない。これが行き過ぎると談合になる。従業員の処遇に年功的な要素を残す企業も多い。社会的にも結果の平等を求める声は根強く、「助け合い」が称揚される。

こうした有形無形の日本的な安定した秩序はグローバル化やデジタル化によってだいぶ崩れてきたが、まだ完全に変わってはいない。そこに新型コロナの衝撃が襲ってきたわけである。日本経済が立ち直るためには競争強化をバネとするのか、協調の精神を奮い起こすのか、いずれも一長一短があり、どちらにしても誰もが満足する選択にはならない。

奇しくも政治が二択の形になった。重視する価値観として、まず「自助」を挙げ「共助、公助」と続ける菅義偉首相が登場した。対する野党第一党の立憲民主党の枝野幸男代表は、菅政権の政治姿勢を新自由主義ととらえて「公助」優先の「共生社会」を対置する。自助は民間の力、公助は政府の仕事である。自由な資本主義経済体制下では、民間の自助による市場競争が経済の活力源である。

競争は敗者を生み経済格差を広げるとの批判はある。しかしルールに基づく市場競争による資源配分が、現実的に見て最も公正である。敗者には再挑戦できるようにセフティーネットを整備する。ともあれ競争がイノベーションを促し経済社会を発展させる原動力である点は、今後も変わらないだろう。

日本経済を成長軌道に戻す王道は、やはり盛んな競争による活力ある社会の再構築である。

