

ポストコロナ、日米における テレワークの変化

一般財団法人国土計画協会会長、東京大学・豊橋技術科学大学名誉教授 大西 隆

「トランプショック」はテレワークでも

トランプ関税が世界経済に深刻なダメージを与えると心配する報道が続く中で、トランプ氏が2期目の米国大統領就任とともにサインした数々の大統領令も様々な波紋を呼んでいる。その一つが、「連邦政府の全省庁は、在宅勤務を含む遠隔勤務制を終了させ、職員が職場に復帰することを求めるよう必要な措置に着手すること」という趣旨の大統領令である。コロナ禍で必要に迫られて拡大し、その後制度的に定着してきたかに見えたテレワーク（在宅）勤務を大幅に見直し、原則は職場復帰、やむを得ない事情が認められる場合に限ってテレワークを認めるというものである。

テレワークが拡大してから、既に5年程が経過しているので、高頻度のテレワーク勤務を前提として住宅を購入し、家庭生活を営んできた連邦職員にとっては晴天の霹靂ともいえるべき事態だったようだ。訴訟を構える等の強硬な反対論を唱える組合もあるとの報道もある。

加えて、全職員の職場勤務といっても簡単ではないという現実問題も生じている。CNNは、全員の出勤に対応するオフィスの準備ができていない省庁が続出しているとして、空調やWi-Fiが整っていない部屋に入れられた（保健福祉省）、ダラスのオフィスではケーブルが床に散乱した部屋を当てがわれ転んでけがをした（教育省）、機密情報を扱う部署なのに他の部署の職員と共同で利用する会議室を割り当てられ部屋を出て接続のいい場所を探しながら電話に対応している（国防総省）等の事例を伝えている。更には、出勤を求められたものの、指定されたオフィスの賃貸契約が既にキャンセルされたとか、間もなくキャンセルされることになっているという例もあり、オフィスの管理に当たる一般調達庁（GSA）もお

手上げ状態という。

要するに、オフィス勤務への復帰を命じたのはいいが、受け入れ態勢が整っていなかった。そのため、嫌気がさして退職する職員が多数に上れば、安上がりには職員削減を果たせるという狙いがあるのではないかと憶測すら広まっているようだ。

確かに、連邦政府のオフィスを、テレワークを織り込んだ利用者数に合わせて削減する措置は前政権時代にとられていたようで、こうしたオフィス削減政策は継承したまま、職場復帰を求めたのだから混乱は必至だったというのである。トランプ関税でも世界に晒した政権の政策立案能力欠如（事務能力欠如といった方が適切か）が世界に知られることになった。

適切なテレワーク頻度とは

この話のもう一つの側面は、“テレワークの適切な頻度”とはどれほどか、という問題である。実は、米国で出社勤務が復活したのは、政府機関だけではない。民間ではもっと早くに働き方の変化、より正確には、社員の働き方に関する経営側からの注文が始まっていた。例えば、アマゾン、2023年から週3日以上の出社を求め、今年1月からは原則として毎日出社することを決めた。朝日新聞の報道（25年3月25日電子版）では、アマゾン、テスラ、JPモルガンチェース、ゴールドマンサックス等が原則毎日出社、グーグル、メタ、マイクロソフト、アップル等は出社と在宅のハイブリッド、ドロッポボックスやエヌビディア等では自由と、DXやFXを牽引する企業でも対応が分かれているようだ。新しい動きという点では出社を義務付ける企業が出てきたことが注目されるということだろう。

当然ながら、週の大半をテレワーク勤務できることを前提に住宅等を決めてきた社員からは強い

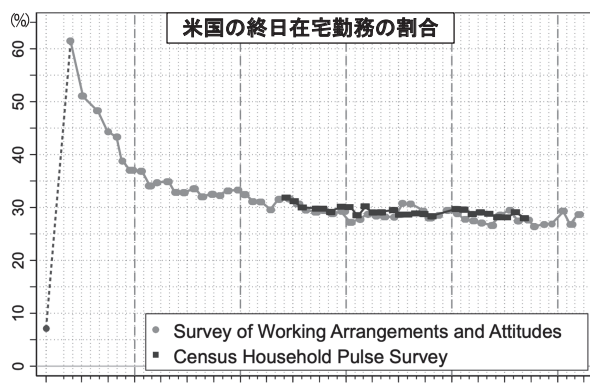


図 1 (WFH Research 調査)

不満の声が出て、シアトルのアマゾン本社では抗議デモが行われたことも報道された。そのニュースの解説では、アマゾンは、コロナ禍で膨張したICT活用ビジネスが、感染が収まれば多少は縮小せざるを得ないことを見越して、就業者の自主的な退職を促すことになる職場復帰の義務化を定めたのではないかという見方も示されていた。トランプ政権の大統領令には先例があったというわけだ。

もちろん、アマゾンをはじめとした有力企業が職場復帰を求めたのには、安上がりの就業者削減策という面とともに、完全テレワークでは生産性が落ちるといった企業にとっての最適な働き方問題があったのも事実であろう。コメントを求められたニコラス・ブルーム教授（スタンフォード大）は、「完全在宅勤務では社内コミュニケーションが難しく社員の生産性が落ちた。しかし、在宅と出勤を組み合わせたハイブリッド型勤務であれば毎日出社と生産性は変わらない。週3日程度の出社で十分」、としている。

日米のテレワーク調査

そのブルーム教授らは、2020年5月から毎月、オンラインによる在宅勤務調査を行ってきた（WFH調査、20万人以上の回答者）。図1のように、最新の在宅勤務の割合は、コロナ禍の60%（週3日）から、26%（1.3日）に減少したものの、そこで横這い傾向を保っている。もちろん、経営側は、より多くの日を職場勤務にしよう求めている。一方で、就業者の希望在宅勤務日は週3日程度で、経営側より1日程多いものの、毎日というのではない。

日本の現状はどうだろうか？国土交通省が毎

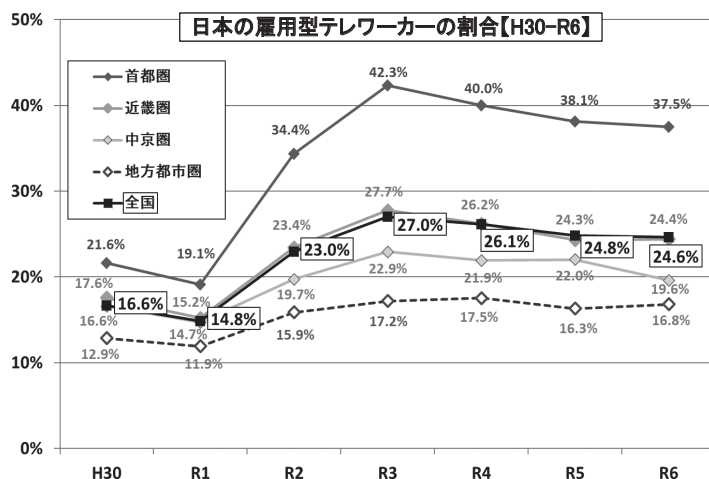


図 2 (国土交通省 テレワーク人口実態調査)

年行っているテレワーク人口実態調査では、2024年の雇用型テレワーカー（雇用者を対象としたweb調査で過去1年間にテレワークを行った人）の割合は24.6%で、最も多い首都圏では37.5%であった（図2）。この割合は、最も高かったコロナ期（2021年秋）の27.0%（全国）に比べれば減少しているが、コロナ前の15%前後は上回っている。その点では、下げ幅は米国の調査の方が大きいとしても、米国でもコロナ禍前の7%にまでは下がっていないという状況と、同様の傾向といえよう。

また、日本の調査でのテレワークの実施頻度は、コロナ禍前の2019年秋の調査では1.7日/週で、最新の2024年秋では2.0日/週であった。一方で、継続してテレワークを行いたい回答者が希望するテレワークの頻度は2.8回/週であった。米国と同様、雇用されている側は、もう少しテレワークの頻度を増やしたいという希望を持っていることが窺える。希望するテレワークの頻度である3日程度というのは、先述の米国の調査が示しているのと概ね同じ頻度であることが分かる。

つまり、テレワークといっても、多くは完全に在宅勤務等で職場を離れて仕事をすることを願っているのではなく、日米の就業者ともに、概ね週2～3日程度の在宅勤務が適当と考えていることをこうしたデータを示している。もちろん適当なバランスは職種によっても異なるのだから、各企業が就業者との密な対話によって最適なテレワークの頻度を探っていくことが望ましいのはいうまでもない。