

# コロナ危機後の働き方

## — リモートワークはなぜ難しいのか、どう克服するか

オフィス金融経済イニシアティブ代表(元日本銀行理事) 山本 謙三

コロナ危機は、私たちの仕事や暮らしを大きく変えた。リモートワークやオンライン飲み会など、新しい生活様式も加わった。治療薬やワクチンが開発され、効果が確実になるまでは、私たちは「新しい日常」を続けていく必要がある。

しかし、その後はどうか。ワクチンの接種が十分に進んだ後は、新型コロナウイルスも季節性のインフルエンザと似た扱いになるだろう。毎年患者は出るが、社会活動や経済活動は平常どおり続けられていく。そのときにも「新しい日常」は続けられるのか。あるいは以前の日常に戻るのか。通勤時間の節約は、たしかに人々の暮らしを豊かにする。そうであれば、リモートワーク移行への「壁」をどう克服すればよいだろうか。

### コンピューター化される仕事、されない仕事

リモートワークに向く仕事とは、そもそもどのようなものか。一つの手掛かりとして、個々の仕事は将来コンピューターやロボットに置き換わりうる可能性を考えてみよう。コンピューターやロボットが担いうる仕事とは、本来、人と人との「対面」を前提としていない。したがって、リモートワーク（非対面）とは基本的に相性がよいはずだからだ。

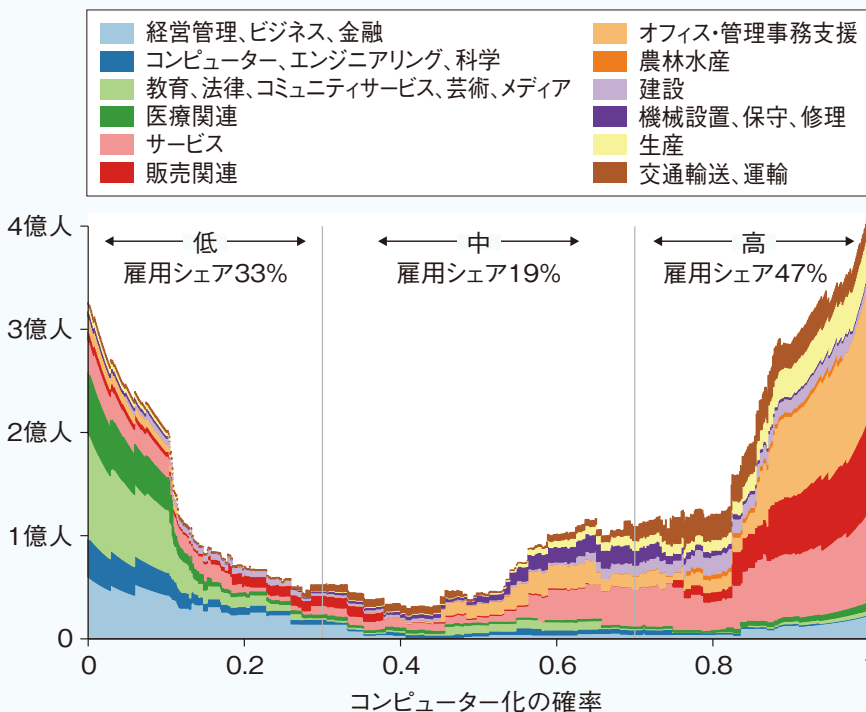
2013年、オックスフォード大学オズボーン准教授とエコノミスト・フレイ氏は、いろいろな職種が将来コンピューター化される確率を試算した。彼らは、9つの「コンピューター化しにくい仕事の特性」を設定し、それぞれの職種がどの程度これにあてはまるかを推計した。9つの特性とは、①他者へのケア、②説得、③交渉、④社会的な洞察力（ソーシャルワーカーなど）、⑤芸術、⑥独創性、

⑦手先の器用さ、⑧指先の器用さ、⑨狭い職場スペースで働く必要性である。

試算結果は、米国の雇用の47%が将来コンピューターに置き換わりうるものだった(図1)。コンピューター化の確率が高いとされた職種は、「オフィス・管理事務支援」、「販売関連」、「サービス」といった分野に多い。金融機

関の窓口事務や商店のレジ係、ホテル・劇場の案内係などが、これにあたる。商店のレジ係を例にとれば、一部のスーパーマーケットには、すでに顧客自身が商品のバーコードをスキャンして決済する「セルフレジ」が導入されている。また、センサーとキャッシュレス決済を組み合わせた「無人店舗」の実験も行われている。

図1 各職種のコンピューター化の確率と雇用者数（米国の例）



出所：Carl B. Frey and Michael A. Osborne “The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?” (Sep. 2013)。翻訳は筆者。  
 筆者注：雇用者数の分布を直接示す図でないことに注意。知りたい確率レンジ(たとえば0.67~1.0、幅33%相当)に対応する人口の平均値を図から求め(2億人強)、これにレンジ幅(33%)を乗じることで、雇用者数が得られるとする(70百万人程度)。

\*本稿では、人と人が同一の空間と時間をともにすることを「対面」と定義する。したがって、オンライン画面上での会話は「非対面」として扱う。

一方、コンピュータ化確率の低い職種は、「教育、法律、コミユニティサービス、芸術、メディア」や「経営管理、ビジネス、金融」の分野に多かった。

なお、同論文(2013)では、展望する期間を「今後10〜20年程度」としていた。実際には、コンピュータ化のスピードはそこまで速くなかったように見えるが、それでも、「コンピュータ化される仕事」、「されにくい仕事」の分類は、いまでもおむね妥当だろう。

## リモート(非対面)に向く仕事、向かない仕事

次に、本題の、リモート(非対面)に向く仕事、向かない仕事を考えてみよう。リモートに向かない仕事の典型は、「対面」を必須とする職業である。すなわち、「コンピュータ化されにくい仕事」と一部重なる。ただし、「コンピュータ化されにくい仕事のすべてが、「対面」必須というわけではない。たとえば、ファクションデザイナーは、コンピュータ化は難しいが、個々の独立性は高く、リモートワークにはむしろ適した仕事といえる。

以上をふまえ、コンピュータ化されにくい仕事のなかから、「対

面」が必須と考えられる仕事を選びだし、その性質を分類してみよう(図2)。

### ■管理責任を負う仕事

経済取引は、当事者が権利と義務を認識しあい、責任を負うことで成立している。そうした責任を負えるのは、人間社会にあつては「人間」だけである。どんなにロボットやコンピュータが有能であつたとしても、彼らに責任を負わせることはできない。

たとえば、会社役員や現場監督者、店長が、リモート(非対面)

図2 リモート(非対面)化しにくい仕事と例

リモート(非対面)化しにくい仕事	例
管理責任を負う仕事	会社役員、現場監督者、小売店主・店長
身体や五感に働きかける仕事	医師、看護師、介護員、ベビーシッター、理美容師、音楽家、舞台芸術家、観光添乗員
人格形成や思想形成を促す仕事	小・中学校の教員、宗教家
初めての人とのコミュニケーションや、複雑な内容のコミュニケーションを伴う仕事	営業職、弁護士、警察官、民生委員

出所：筆者作成。

だけで顧客や従業員、株主と対峙し続けるとすれば、それで責任を完遂できるとは考えにくい。どんなに画面上に顔を映し出したとしても、オンライン以外で誰とも接しない責任者は、ロボットとあまり変わりがない。信頼を得て組織を統括するのは、難しいだろう。

### ■身体や五感に働きかける仕事

身体や五感に働きかける仕事は、いわばアナログの世界にある。デジタルや機械が、これを完全に代替することは難しい。

感染症への医療は、まさしく患者と直接向きあう仕事だつた。介護職やベビーシッターも、スキンケアが欠かせない。コンサート、演劇、観光も、緊急事態宣言下の外出自粛で、改めて「生」でのデリバリーが強く望まれていることが明確になった。

オンライン診療や音楽・映像のデジタル配信は、今後いつそう活用されていくだろう。しかし、これらは「対面」と補完しあうツールであつて、「対面」を完全に代替するものにはならない。

### ■人格形成や思想形成を促す仕事

教育の現場でも、今後オンラインの利用機会が増える。しかし、初等・中等教育でのオンラインの役割は、高等教育に比べ限定され

る。人格形成や思想形成を促す仕事は、家庭教育と同様に対面での会話が欠かせない。

### ■初めての人とのコミュニケーションや複雑な内容のコミュニケーションを伴う仕事

初めての人との対話や新入社員へのOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)も、リモートワークは難しい。コミュニケーションは、単なる言葉のやりとりではないからだ。仕草や反応など、対峙する相手の全人的な要素を理解しあつたうえで、はじめて本当の対話が成り立つ。法律相談や会計監査のように、複雑な内容を伴うコミュニケーションも、対面で互いの理解を確認しあいながら進めるのが効率的だ。警察官や民生委員など、社会活動に従事する仕事の多くも同様である。

### 「対面」固有の価値をどう評価するか

こうして分類してみると、「対面」を必須とする仕事は、かなりの程度特定可能であり、数としてはそれほど多くないように見える。むしろオフィスワークと称される仕事のほとんどは、リモートに移行できそうだ。

しかし、これらとは別に、対面

には対面ならではの固有の価値がある。「組織の一体感の醸成」や「良好な人間関係の構築」、「ディスプレイを通してアイデアの涵養」といった要素である。これらは、従来、対面のコミュニケーションを前提に考えられてきたもので、一概に切つて捨てることのできない価値がある。もともと対面での高度のコミュニケーションは、人間社会を発展させてきた原動力だった。問題は、その価値をどの程度のもものと認識し、対面、非対面をどう組み合わせるかにある。

### 意識の壁(1)

#### ——お客様は神様か？

以下、リモート移行にあたっての制約を、どう受け止め、どう克服していくかを考えてみたい。制約には、「意識の壁」と「制度の壁」がある。「制度の壁」とは雇用・人事制度や内部管理の制約であり、すでに多くが語られてきた。だが、より難しいのは「意識の壁」の方だろう。意識の壁の高さは、非対面への移行で失われる「コミュニケーションの質」を、どれほど重視するかによって変わる。

すでに述べたように、「初めての人のコミュニケーションや複雑な内容のコミュニケーションを伴う仕事」は、非対面には向かない。

対面のもつ「コミュニケーションの質」を、補いきれないからだ。問題は、どの程度の相互理解があれば非対面に移行できるかであるが、立場により見方が異なる。

とくに顧客との関係は難しい。日本では「お客様は神様」として、「お客様から呼ばれば、すぐに飛んでいく」慣行が美德とされてきた。これは、発注側（顧客企業）の担当者にとっては、心地よい慣行だっただろう。しかし、そのツケは、受注側、発注側の双方に回る。受注企業の多くは大手ユーザーの近くに拠点を置くが、費用は取引価格に一部上乘せされ、発注側にも転嫁されてきた。

一例として、情報通信業をとりあげてみよう。図3は、産業ごとにみた大都市圏・地方圏の付加価値額シェアである。図にあるように、情報通信業は、「学術研究、専門・技術サービス業」(法律事務所、会計事務所など)と並んで、大都市圏集中型の典型的な産業である。しかも、情報通信業は、単に大都市圏にとどまらず、東京都への一極集中が際立つ。いつでも、どこでも利用可能な技術を扱う産業が、「対面」中心で、東京一極集中の典型であるというのはなんと皮肉である。

図3 産業別にみた大都市圏、地方圏の付加価値額シェア

	農林漁業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	医療、福祉	その他サービス業	その他全業態計
東京圏(4都県)	7.9	31.1	20.0	69.4	36.4	37.3	48.8	51.0	61.1	33.6	8.4	41.3	35.0
うち東京都	1.1	17.5	7.2	60.8	16.2	24.3	37.1	37.3	47.1	18.6	-9.4	27.4	21.3
大都市圏4域7県計	13.1	49.2	42.4	84.3	57.1	57.6	65.6	70.3	74.9	50.6	30.2	60.5	54.4
地方圏40道府県	86.9	50.8	57.6	15.7	42.9	42.4	34.4	29.7	25.1	49.4	69.8	39.5	45.6

出所：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス—活動調査 調査の結果」を基に筆者作成。

理由の一つは、日本の場合、システムエンジニアのほとんどがベンダー側に所属していることがあげられる。ユーザー側に開発内容

を「翻訳」して説明する専門家が少ないために、ベンダーが対面で説明する機会が多くなっている。もう一つの理由は、やはり「お客様は神様」とする慣行の存在だろう。多くのベンダーが大手ユーザーをいつでも訪問できるように、都心に拠点を置き、多額の経費を負担している。

このように、仕事をどこまでリモート化できるかは、一企業だけでなく、顧客企業の意識の変革も必要である。顧客企業もコストの一部を負担していることをふまえれば、本来、変革へのインセンティブはあるはずだ。組織全体としてその意識を持てるかどうか、リモート移行への鍵となる。

### 意識の壁(2)

#### ——一体感の醸成は？

もう一つの論点は、「組織の一体感の醸成」や「ディスプレイを通してアイデアの涵養」といった要素を、どこまで重視するかである。前述のとおり、これらの要素は決して軽視できない。いっさい対面のない世界では、組織へのアイデンティティやロイヤルティは生まれてこないだろう。こうした対面の価値をどう評価するかは、いわば経験と理性の問題であるが、ここでも判断は人によ

り異なる。上位資格者が「対面」を望めば、リモート移行は「一挙に遠ざかりかねない」。

議論はなかなか閉じないが、従来の見方には思い込みが多いことに注意が必要だ。その昔、組織の一体感の醸成には「ノ（飲）コミュニケーション」が欠かせないとされた時代があった。しかし、今振り返れば、そうした慣行はむしろ慣れあいを助長し、生産性の向上を阻害しかねない組織文化であったようにもみえる。

また、リモートでも一体感の醸成はかなりの程度可能である。その成否は、オンライン会合のモデレーター（議事進行者）の力量にかかると。これからの上位資格者やチームリーダーには、モデレーターとしての素養も求められる。

**制度の壁**

——物理的な制約と人事評価体系  
「制度の壁」を乗り越えるには、強いリーダーシップが必要となる。多大な初期費用とエネルギーがかかるからだ。たとえば、従来の組織は、押印による決裁と物理的な文書の保存を中心に、内部管理の体制を築いてきた。決裁と文書保存のデジタル化なしには、リモートワークへの移行は難しい。

図4は、経済同友会による「テ

図4 新型コロナウイルス感染症拡大防止対策を踏まえた規制・制度改革（経済同友会の提言）

ライフイベントに関連する手続き等について（抜粋）	テレワーク等の障害になる対面・書面手続き等について（目次）
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 初診からのオンライン診療・服薬指導の恒久化</li> <li>✓ 転出入手続き、マイナンバーカード、電気等各種インフラの住所変更手続き等のオンライン化、ワンストップ化</li> <li>✓ 戸籍謄本や住民票等の発行・提出・手数料支払い等の完全デジタル化</li> <li>✓ 車両登録手続き等のオンライン化</li> <li>✓ 義務教育課程におけるオンライン授業の解禁・普及</li> <li>✓ ヘルスケアデータの電子化・標準化・精緻化</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 書面規制                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 行政手続き</li> <li>(2) 収入印紙・収入証紙等</li> <li>(3) 司法手続き</li> <li>(4) 補助金、国プロジェクトの申請・応募</li> </ul> </li> <li>2. 押印                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 法令等の定めによるもの</li> <li>(2) 慣行によるもの</li> </ul> </li> <li>3. 対面規制                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 法定講習</li> <li>(2) 重要事項説明</li> </ul> </li> </ol>

出所：標題の経済同友会提言より筆者抜粋。

り組まねばならない。民間企業内部では、雇用・人事制度の変革が待ったなしの課題となる。仕事や勤務地を限定しない従来型の雇用形態（メンバーシップ型）は、リモートワークになじまない。リモートワークでは、仕事の常時監視は難しいし、常時監視はそもそも不適当だからだ。従業員ひとり一人のジョブ・ディスクリプション（職務明細）を明確に定め、成果に応じた評価体系の導入が急がれる。ジョブ型雇用への転換なしには、従業員の間の公平感を保つことも難しい。

**ただちに地方分散につなげるものではない**

まずは、リモートワークへの移行の遅れが企業の生産性を押し下げ、従業員の暮らしを制約していることを、組織の共通認識とすることだ。そのうえで、リモート移行に向けた改革を断固として進める態勢を構築することである。経営トップの強力なリーダーシップと、全社あげての共通理解が欠かせない。



山本 謙三（やまもと けんぞう）

1976年日本銀行入行、金融市場局長、米州統括役、決済機構局長、金融機構局長などを経て、2008年理事。2012年NTTデータ経営研究所取締役会長。2018年現職。専門分野は、日本経済、世界経済、金融機関・金融システム、金融政策、決済。

生もの切り札となると考えるのは樂觀的にすぎる。顧客との難しい交渉がなくなるわけではないし、企業も組織である以上、一定の頻度で職場に集まり、対面でのディスカッションが必要となる。それをふまえれば、リモートワークは、現在の職場に代えて、今ある自宅で働く機会を増やすものであり、それ以上のものにはなりにくいとみておくのが自然だろう。人口動態でいえば、都心から電車で1時間程度の地域への「昼間人口の分散」である。そうであれば、地方の再生を、都心の企業にリモートで働く人々に頼るのは難しい。地方創生は、やはり地方で自立する企業を中心に考えるべきことだ。今後、リモートワークと地方創生をひも付けた政策が数多く唱えられるだろうが、惑わされることなく、生産性向上に向けた地道な努力を期待したい。