

【第1部】 分科会C

仕事と生活の 時間的・空間的・関係的境界

リモートワーク時代のWLB

仕事と生活の 時間的・空間的・関係的境界 リモートワーク時代のWLB

2020.11.10

松浦民恵(法政大学)

池田心豪(労働政策研究・研修機構)

高見具広(労働政策研究・研修機構)

分科会Cの趣旨

- コロナ禍のもとで、十分な準備期間がないままにリモートワークに突入したことに伴って、仕事と生活の境界管理にさまざまな混乱が生じています。
- こうした混乱を解消し、リモートワーク時代におけるWLB(ワーク・ライフ・バランス)を実現するためにはどうすれば良いのでしょうか。
- リモートワークに関する国際的なガイダンスも参考にしながら、仕事と生活の時間的・空間的・関係的な境界に、企業や個人がどう対処すべきかを考えます。

分科会Cのスケジュール

13:15～13:30 イン트로ダクション(分科会の趣旨説明)＜松浦＞

13:30～13:50 意見交換①

(自己紹介＋Withコロナのリモートワーク拡大で
感じたこと～フリートーク)

13:50～14:05 共有＜高見＞

14:05～14:25 リモートワークで気を付けるべき点＜高見＞

* * * 休憩10分 * * *

14:35～14:50 境界のタイプと境界管理のフレームワーク
＜松浦＞

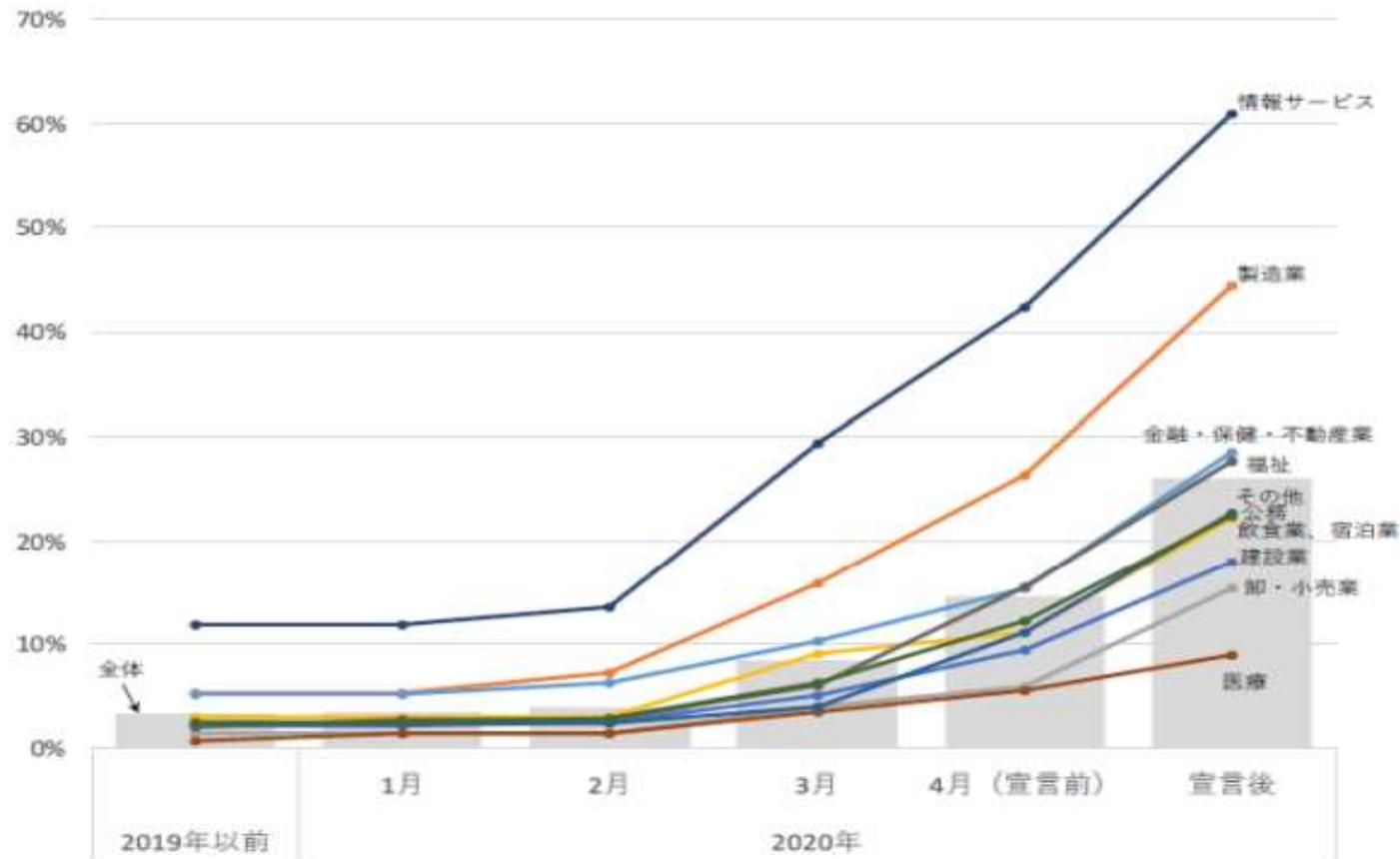
14:50～15:15 意見交換②

(時間的・空間的・関係的境界の観点からの課題
整理と対処)

15:15～15:45 共有＋まとめ＜池田＞

2019年以前から緊急事態宣言後 までのテレワーク実施率の変化

(在宅勤務・リモートワークの実施率)



(注) 本人と配偶者の合計。

注: アンケートは2020年6月上旬に、インターネットアンケート調査会社のモニターのうち、小学生から高校生の子どもがいる世帯の親2,000人を対象として実施された。

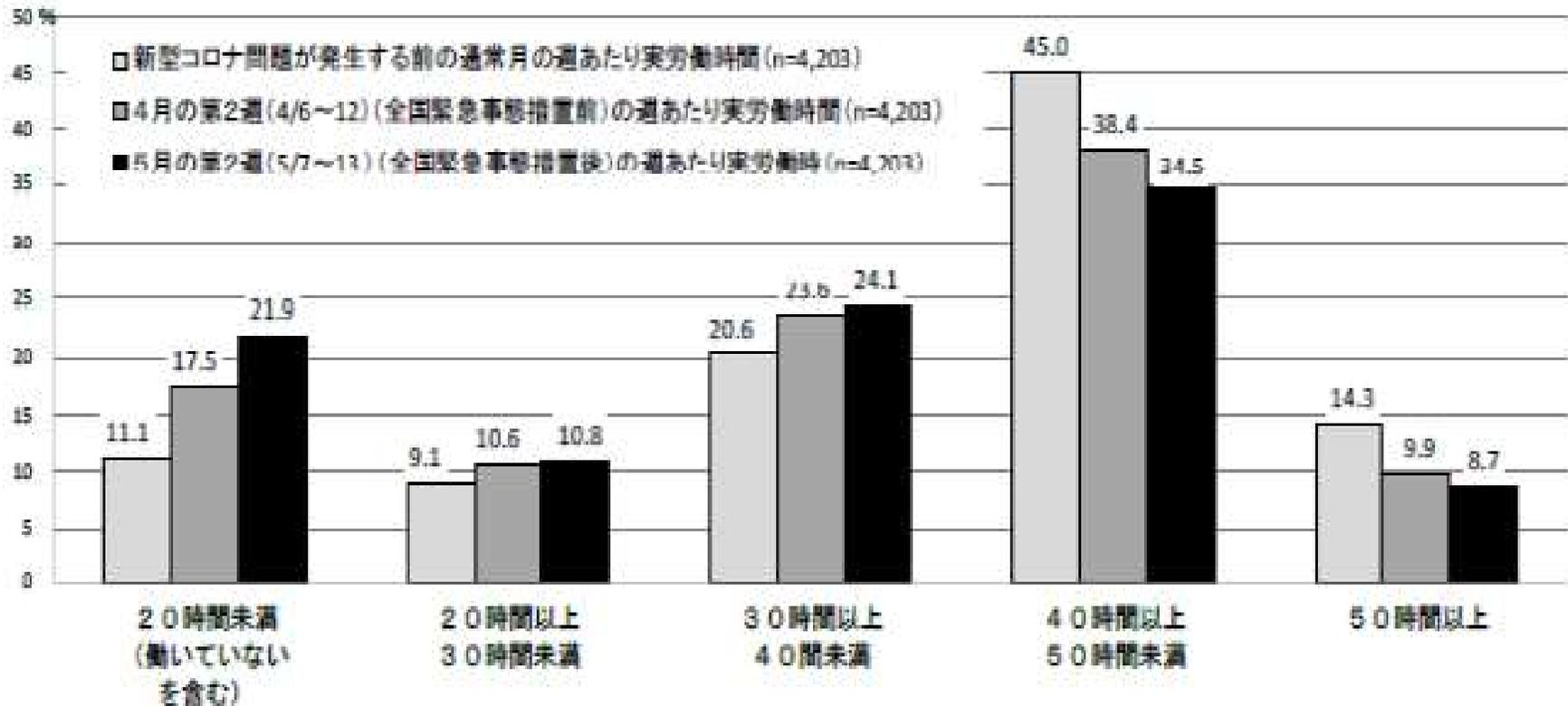
資料: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「新型コロナウイルス感染症によって拡大する教育格差」(政策研究レポート、2020年8月)より。

総実労働時間・所定内・所定外労働時間の推移(対前年同月比)



資料:厚生労働省『毎月勤労統計調査』(労働政策研究・研修機構ホームページ「新型コロナが雇用・就業・失業に与える影響」)より。

コロナ前後の実労働時間の変化 【コロナ前、4月、5月】



注:個人調査(5月調査、8月調査)は20~64歳の「民間企業で働く雇用者」と「フリーランスで働く者」を対象として、2020年5月、8月に実施されたWeb調査。有効回収数は【5月】雇用者4,307人、フリーランス580人、【8月】雇用者4,307人、フリーランス574人。

資料:労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査(一次集計)結果」記者発表資料6月10日より。

リモートワークの狙いや課題

Beforeコロナの
リモートワーク

Withコロナの
リモートワーク

前提

平時の経済活動
(長時間労働傾向)

経済活動の停滞
(労働時間の減少傾向)

狙い
目的

働き方の柔軟化
⇒生産性の向上

感染対策

活用

導入も利用も限定的

一気に導入・利用が広がる

課題
懸念

適切な労務管理
(特に過重労働の観点から)

生産性の維持
(通常通りの能力発揮が阻害されている懸念)

Withコロナのリモートワーク拡大で感じた こと～フリートーク(意見交換①)

- 5～6人のグループに分かれます。
(ブレイクアウトセッション20分)
- まずは簡単な自己紹介をお願いします(最初に進行役を決めてください)。
- Beforeコロナでリモートワークを経験されていましたが？ Withコロナでの働き方は？
- 緊急事態宣言を契機として急速に広がったリモートワークで、戸惑ったこと、困ったことはありましたか？
 - ご自身だけでなく、周囲のかたのご経験でも結構です。

- ありがとうございます。
- リモートワークは、従来導入や利用が限定的だったとはいえ長く実践されており、それにもなって留意点やノウハウも蓄積されています（厚生労働省やILOのガイドライン等）。
- そこで次に、これらのポイントも含め、以下についてお話をさせていただきます。

リモートワークで気をつけるべき点 —会社・個人の体制整備— (高見)

コロナ禍のリモートワークは定着しているのか？ —データで見る「急増」と「急減」—

- 適用割合: 緊急事態宣言により全国・各地域で急増も、宣言解除後、急減。
- 在宅勤務日数: 宣言解除後に大幅減少。7月最終週時点で約半数が「0日」。

図. 在宅勤務の適用割合の推移—地域別—
[コロナ前フルタイム労働者](N=1785)

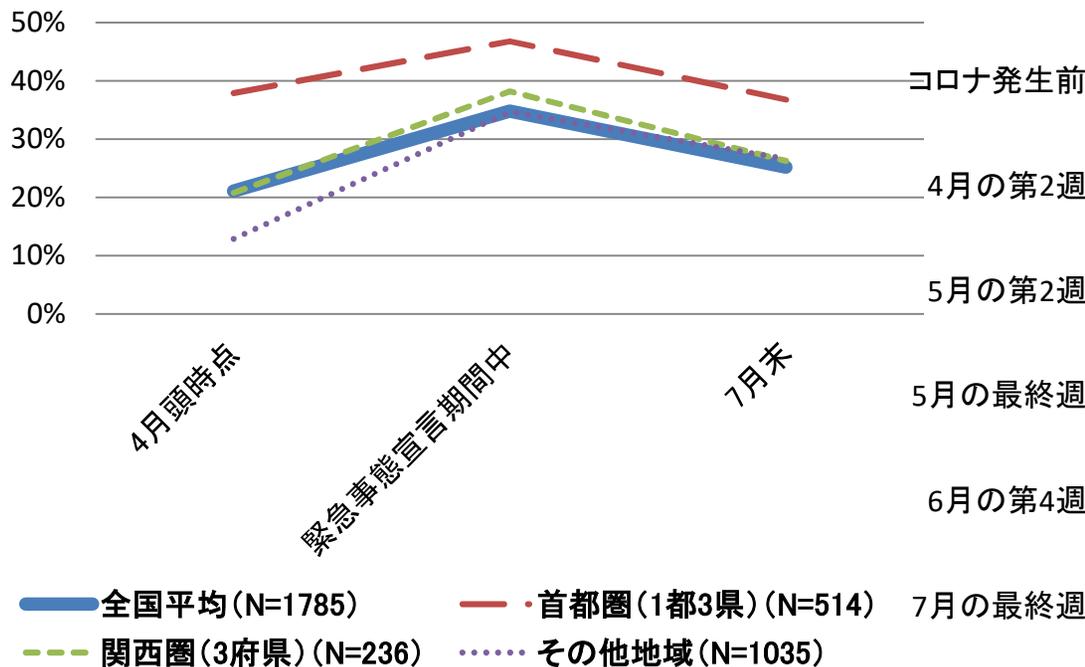
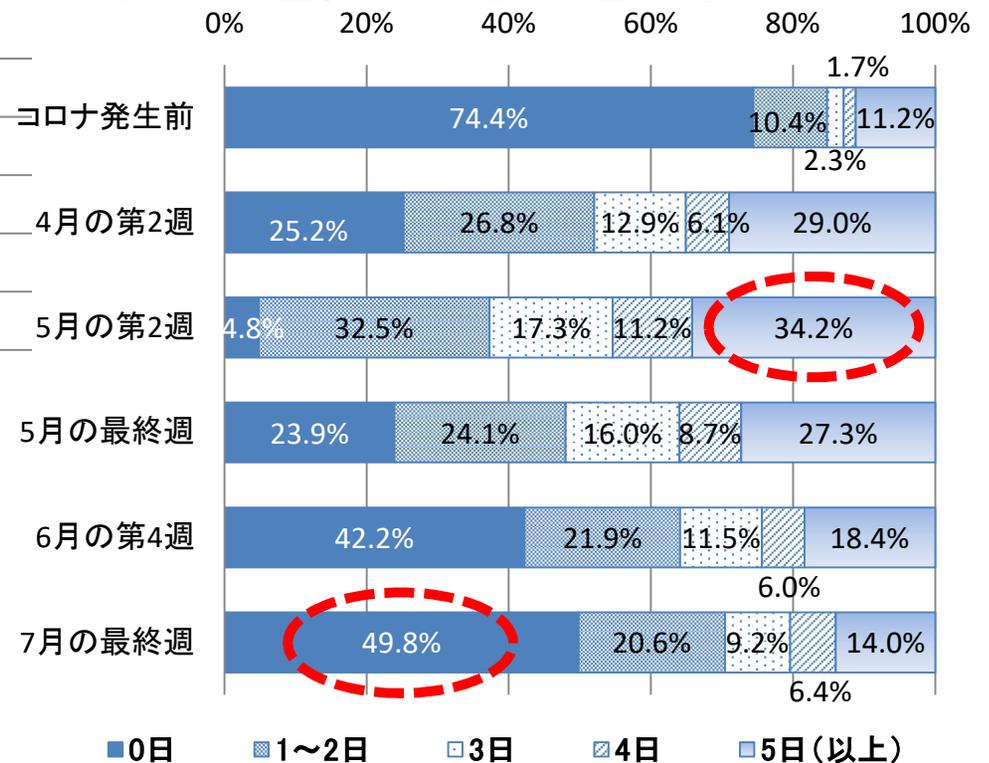


図. 在宅勤務の実施日数の推移
[緊急事態宣言中の在宅勤務適用者](N=652)



※ここでの「適用」は、勤め先における(制度的)取組み有無。回答者本人に適用されているかまでは判別できない。以下のスライドも同様。

出典: 高見具広(2020)「在宅勤務は誰に定着しているのか—「緊急時」を経た変化を読む—」JILPTリサーチアイ第46回(9月16日). 10

リモートワークは誰に適用され、誰に定着しているのか？

- 緊急事態宣言前からの適用は、情報通信業、管理・専門職、大企業が中心（4月頭時点）。宣言を機に（4月以降）、やや幅広い層（職種等）に適用広がる。
- 7月最終週時点の在宅勤務日数：「0日」の割合は、建設業（84.8%）、卸売・小売業（62.3%）、サービス職（78.9%）、技能・労務職（77.8%）、などで高い。「3日以上」の割合は、情報通信業（55.6%）、首都圏1都3県居住者（43.5%）で高い。

図. 在宅勤務の適用有無・時期—職種別—
[コロナ前フルタイム労働者](N=1785)

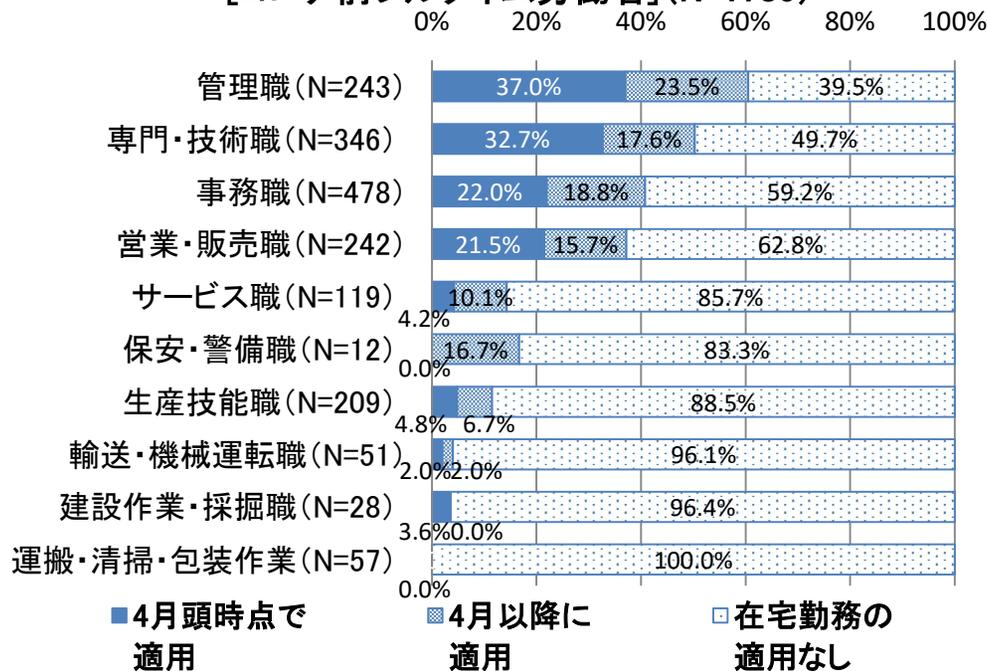
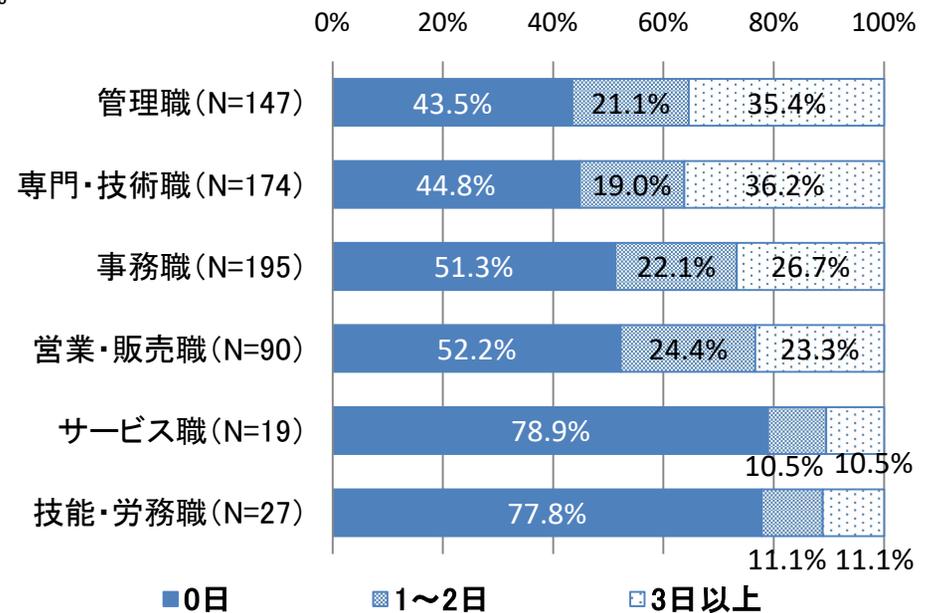


図. 7月最終週における在宅勤務日数—職種別—
[緊急事態宣言中の在宅勤務適用者](N=652)



出典：高見具広(2020)「在宅勤務は誰に定着しているのか—「緊急時」を経た変化を読む—」
JILPTリサーチアイ第46回(9月16日). 表1、表2をもとに作成。

リモートワーク定着は、体制整備が左右

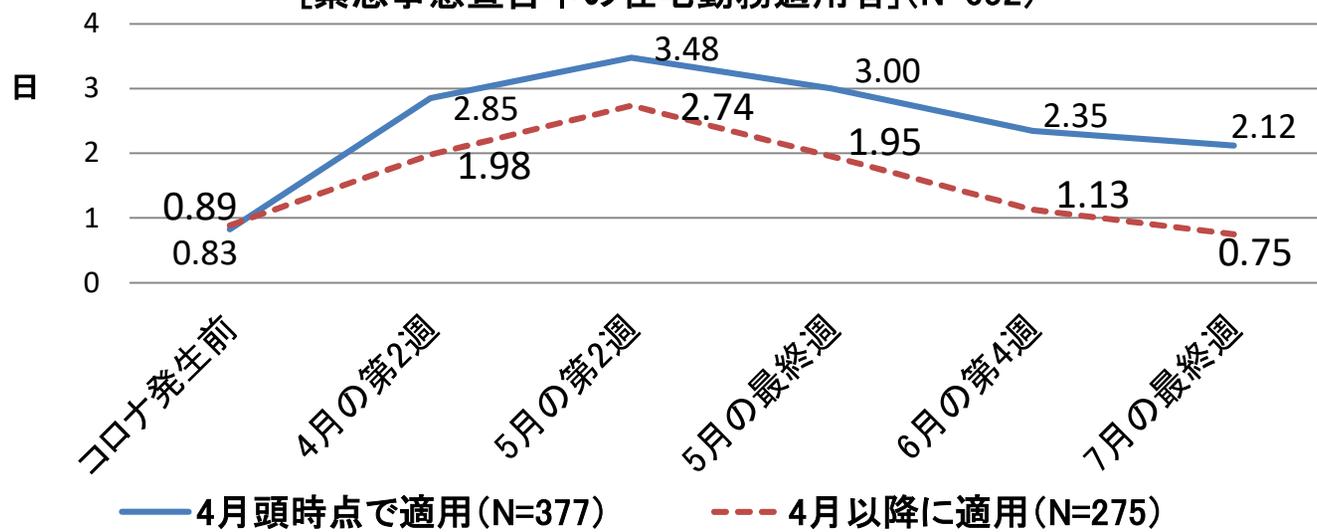
— 緊急適用の会社では、宣言解除後定着していない —

- 「4月頭時点で(宣言前より)適用」層では、宣言解除後、在宅勤務日数はやや低下しつつも、5月末以降も平均2日程度の水準を維持。…**一定程度は定着**
 - 「4月以降に(宣言を機に)適用」層では、5月末以降、日数が大きく減少し、7月末にはコロナ前の水準に。…**定着せず(会社の適用、個人の実施の両面)**
- ⇒ 緊急事態宣言より前に整備されていたテレワークに比べ、緊急事態宣言時の急遽適用は、企業・個人の体制整備が足りず、定着しなかった可能性。

図. 各時点の平均在宅勤務日数

— 在宅勤務の適用時期別 —

[緊急事態宣言中の在宅勤務適用者](N=652)



出典: 高見具広(2020)「在宅勤務は誰に定着しているのか—「緊急時」を経た変化を読む—」
JILPTリサーチアイ第46回(9月16日).

リモートワークに関する会社の体制整備 (厚生労働省ガイドライン)

➤ 厚生労働省(2018)「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン」

- ✓ 労働時間の適正な把握・管理…適切な労働時間制度適用、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録による時間管理等
- ✓ 長時間労働対策…メール送付抑制、システムへのアクセス制限、時間外・休日・深夜労働の原則禁止、長時間労働者への注意喚起といった手法
- ✓ 健康確保のための措置の必要…メンタルヘルス、作業環境整備など
- ✓ 労働災害の補償に関する留意点
- ✓ ほかに、労使双方の共通認識の必要、業務内容・遂行方法の明示、業績評価等の明確化、テレワークに要する費用負担の取り扱い、社内教育等に関する注意点なども記載。

参考：厚生労働省（2018）「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン」。

<https://www.mhlw.go.jp/content/000553510.pdf>

コロナ後のテレワーク定着のための、ILOのガイド

- ▶ "Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide"
・・・コロナ禍でのテレワーク拡大を受けてILO(国際労働機関)が発出。コロナ後のテレワーク定着のための、企業の実務担当者向けガイド。



＜ILOガイドには何が書かれているのか＞

- ✓ **労働時間とその管理が重要**: 管理者はこれまで以上に、部下のサポート、健康や満足に配慮。また、私生活の時間を守り、働きすぎを防ぐ努力が必要。テレワーク管理によって管理者の業務量は増加する。
- ✓ **成果で管理する**: 目標・期待を明確にし、裁量を付与。前向きなフィードバックを。キーボード・マウス操作の記録、位置追跡するツール等の使用は推奨されない。
- ✓ **適宜コミュニケーションを**: 孤立感を防ぐ。仕事内容以外の話も。繊細な話題では非言語コミュニケーションを可能にするビデオ通話が効果的。
- ✓ **終日リモートワークの健康リスク**: アルコール過剰摂取、運動不足、住宅環境、両立問題など。
- ✓ **教育訓練、人材育成の考慮**
- ✓ **テレワーク環境整備への支援が必要**: 設備・機器購入のための補助は、生産性の低下を防ぐ。

出典: ILO(2020)"Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide."
https://www.ilo.org/travail/whatwedo/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm

社員個人において何に気を付けるべきか (既存のガイド等から考えられるポイント)

- 生産性の維持: リモートワークで成果を上げられるか。
- 自宅の就業環境: ネット環境、セキュリティ、仕事スペース等。
- 仕事時間 (労働時間) をしっかり意識すること。
- 社員間コミュニケーション: 上司・同僚等との意思疎通・信頼関係。
- WLB: 家庭生活、家族との関係。育児・介護等とどう両立するか。
- 健康維持: 生活習慣、身体的健康・メンタルヘルス維持。
- 仕事ばかりになるリスク: 休息・生活時間を確実に確保する。

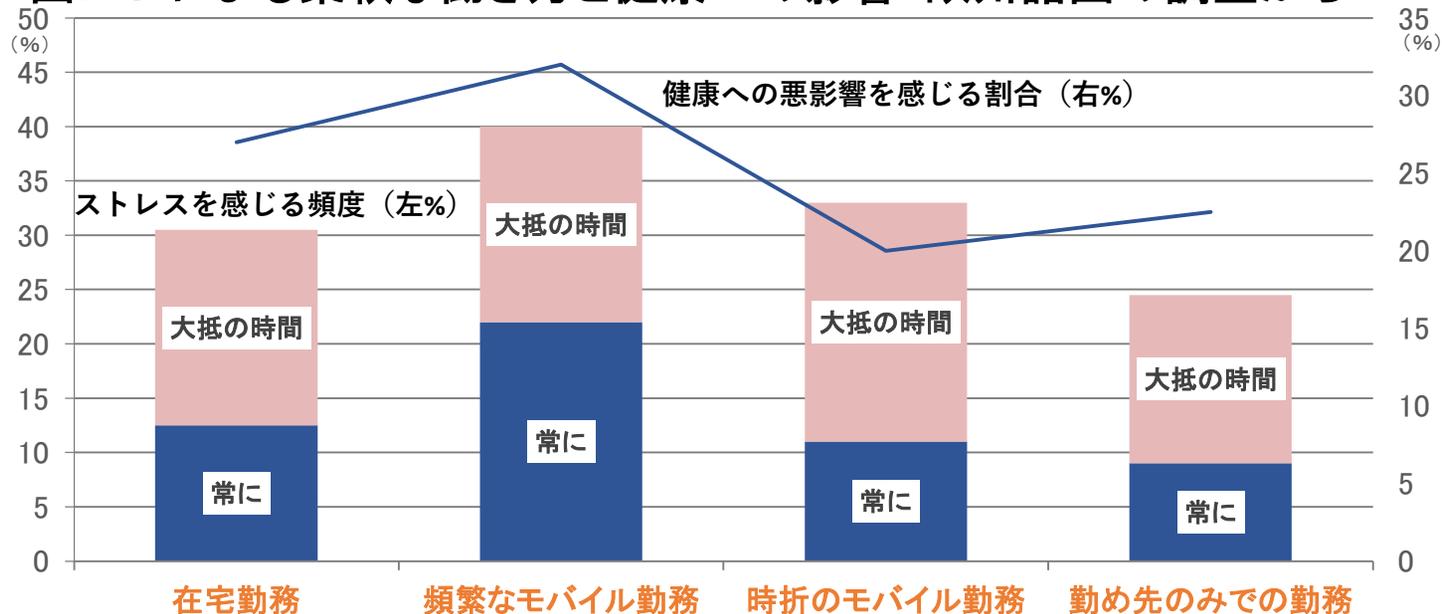
他にも様々なことがあると考えられます。
参加者同士の議論で気づきがあればと思います。

補足：「仕事ばかりになるリスク」について

ーコロナ禍以前から、リモートワークにおける課題ー

- リモートワークは、裁量がきく部分が多いので、一見「働きすぎ」にはならなさそうだが、健康をこわすまで働いたり、生活とのバランスを崩すリスクも指摘。
- 仕事量の問題、顧客スケジュールのほか、切り替えがうまくいかない場合も。
⇒「**境界管理**」の重要性（仕事から離れる時間を意識的に確保する）

図. ICTによる柔軟な働き方と健康への影響：欧州諸国の調査から



出典：Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publication office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva, pp.38-39をもとに作成。（※頻繁なモバイル勤務とは、IT機器を活用し、週に複数回、勤務先以外の2カ所以上の場所で仕事をしている状態を言う。）

* * * 休憩10分 * * *

- 10分間の休憩に入ります。
 - 休憩時間中はビデオオフ・ミュートにしてください。
- 休憩後は、仕事と生活の境界管理の考え方。

境界のタイプと境界管理のフレームワーク (松浦)

Withコロナのリモートワーク

- 仕事を生活の境界問題にどう対処するか・・・？
 - 仕事と生活の境界管理 (Boundary Management) とは: 人々がその複数の生活領域間の重要な境界を管理する一連の認知と戦略、精神的な壁、行動・移行儀式などと定義されている
- ⇒ 技術が仕事と生活の境界を変えるにつれ、人々は新たな形で境界を管理
- ⇒ 境界管理のあり方もより複雑に
- 境界に関する話し合いは、職場では上司・同僚、家庭では家族との間で行われる
(電子メールをチェックしない休暇の確保(職場)、食事中のスマホ禁止(家庭)、家の中で働くスペース確保(家庭)等)
 - ソーシャルメディアでの境界は？(さらに複雑化)

境界のタイプ

境界のタイプ		区別の例	統合の例
時間的 境界	Temporal Boundaries	働く時間を決める	就業時間後に仕事を する
		技術の影響(電子メール・電話等)	
空間的 境界	Spatial Boundaries	仕事を家に持ち帰 らない 家族を仕事に巻き 込まない	家で仕事を する
		技術の影響(Skype、Zoom、 Webex等)	
関係的 境界	Relational Boundaries	同僚との関係を仕 事だけに限定する	プライベートでも同 僚と付き合う

資料: Jacobs, J., Ollier-Malaterre, A. & Rothbard, N. (2018) "Technology, Work and Family: Conceptualizing Multiple Boundaries" (WFRN 2018 Conference) より。

境界管理のフレームワーク： 区分の選好（個人）と区分の供給（企業）

- 多様な個人の「区分の選好」に、企業はどのような「区分の供給」を行えば良いのか？

区分の選好（個人）
Workplace
Segmentation
Preferences

個人が
仕事と生活を
どの程度
分離もしくは統合
したがるか？
※選好に多様性

区分の供給（企業）
Workplace
Segmentation
Supplies

職場が
仕事領域と他の領域を
どの程度
分離しやすく、
もしくは統合
しやすくするか？
※多様性にどう対処
するか？

【先行研究の結果】

「区分の選好」を超えた過剰な「区分の供給」（区分しやすい環境の整備）
⇒従業員のWLC↓、
ストレス↑、仕事への
満足度↓

「区分の選好」と「区分の供給」の双方が中程度
⇒従業員のストレス↓

時間的・空間的・関係的境界の観点からの 課題整理と考えられる対処(意見交換②)

- 5～6人のグループ(意見交換①と同じグループ)に分かれます。(ブレイクアウトセッション25分)
- 先程出た課題等のなかから、議論したいもの(今後も継続する課題)を選び、その内容をできるだけ詳しく共有してください。
- その課題は、時間的・空間的・関係のどの境界に関する問題か、話し合ってください。
- それぞれの境界管理において、個人および企業として、どのような対処が考えられるか、話し合ってください。

時間的・空間的・関係的境界の観点からの 課題整理と対処(意見交換)イメージ①

課題 (例1)	境界 タイプ	個人としての 対処	企業としての 対処
家で仕事をしていると、 絶えずメールが気にな り、夜中や休日も 返信などの対応をし てしまう。つい仕事の ことを考えてしまっ て、リラックスが できない。	時間的 空間的	?	?

時間的・空間的・関係的境界の観点からの 課題整理と対処(意見交換)イメージ②

課題 (例2)	境界 タイプ	個人としての 対処	企業としての 対処
未就学児が家におり、 会議中の発言時に、 子どもが騒いだり泣 いたりする声が聞こ えてしまう。それが心 配で、会議で思うよう に発言できない。	空間的 関係的	?	?

時間的・空間的・関係的境界の観点からの 課題整理と対処(意見交換)イメージ③

課題 (例3)	境界 タイプ	個人としての 対処	企業としての 対処
リモートワークが増えて雑談の機会が減ったので、上司から雑談をしようと言われた。就業時間後に、実りがあるとも思えない雑談につきあわなければならないのが苦痛でしかたない。	時間的 関係的	?	?

- ありがとうございます。
- 「時間的・空間的・関係的境界の観点からの課題整理と対処」に関する議論から得られた気づきや示唆を共有し、分科会のまとめに入ります。

共有+まとめ(池田)