



おおくぼ・としひろ
一橋大経卒、ジュネ
ープ大博士（国際関係
学・経済学）。専門は国
際経済学、空間経済学

大久保敏弘 慶応義塾大学教授

テレワーク定着への課題 ⑩

国・企業を超え人材獲得競争

ポイント

- コロナ禍で企業のデジタル化着実に進む
- 職種転換や技能高度化迫られる労働者も
- 所得格差や大企業と中小の格差は拡大へ

行われていたタスク（業務）が外部に委託され、国際間で分業されるようになっていく。業務ごとにピンポイントで国内外を問わず、社外の有能な労働者に業務を委託するのだ。オフィス勤務のホワイトカラー労働者はテレワークによる外部委託に置き換え可能となる。会社組織に守られてきたオフィスワーカーは激しい国際競争にさらされる。

だが日本ではテレワーク利用は停滞しており、今のところ顕著な変化はない。コミュニケーションを密にチームワークで大部屋に集

まわり仕事を企業文化、重層的な意思決定の構造、長期的な信頼関係を重視して行間や空気を読むことが多く文化であるため、テレワークでの業務委託は進みにくいかもしれない。

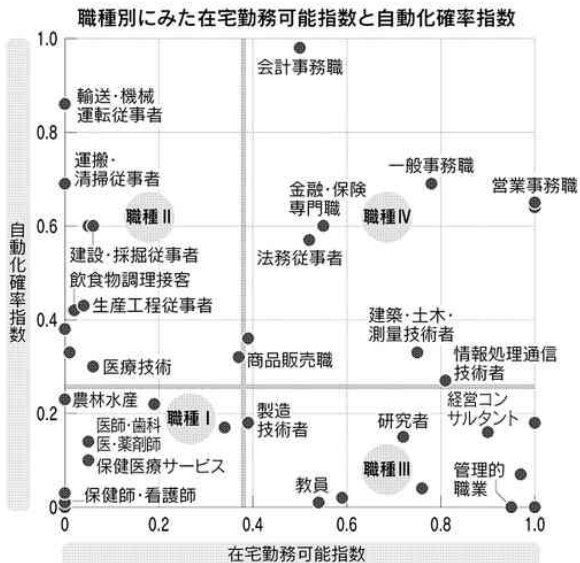
デジタル化に関しては、2013年に英オックスフォード大学のカール・フレイトとマイケル・オズボーン氏が各職業で雇用の「自動化確率指数」を計算し、論文を発表した。約半数の職業は人工知能（AI）やロボットが仕事を自動化できるため、多くの職業を消滅の

一方、在宅勤務可能指数の高い職業では地理的な制約なく遠方で働くことが可能になるうえ、海外に住む有能な人材を業務ごとにスワッピングできるため、就業競争が激化する。逆に有能な労働者は国境や在在地に問わず働ける。

中央値で4つのカテゴリに分割してみた。職種Iは、自動化が進まず在宅勤務もできないため、労働集約的に現場で働く。職種IIは、自動化は進むが在宅勤務ができないため、自動化で省力化が進みつつも現場で働く。職種IIIは、自動化が進まないが在宅勤務が可能のため、遠隔からの勤務や社外への業務委託もできる。職種IVは、自動化が進み、在宅勤務も可能だ。

職種IIIでは社外の国内外からの有能な人材との競争にさらされる。さらに職種IVでは、自動化や省力化が進む人の仕事が減ると同時に、遠隔勤務による他地域や海外の有能な人材が流入するため、競争が激化するだろう。従って職種IVでは労働の大転換が必至だ。

（注）38職業分類（NIRA分類）による。自動化確率指数は野村総研・フレイ・オズボーン（2015）を基に作成。在宅勤務可能指数はみずほ総研・小寺信也（2020）「在宅勤務はどこまで進むか」を基に作成



可能性があると指摘した。実際には、職業が完全に代替され消滅するよりも、多くの職で労働を大幅に省力化できる可能性が高い。

コロナ禍でデジタル化とテレワークが同時進行している。図は、日本の職業情報で計算し直した在宅勤務可能指数と自動化確率指数を各職種で示したものだ。自動化確率が高い職業ではAIやロボットが人の労働を代替あるいは補充でき、省力化や労働削減が進む。

一方、在宅勤務可能指数の高い職業では地理的な制約なく遠方で働くことが可能になるうえ、海外に住む有能な人材を業務ごとにスワッピングできるため、就業競争が激化する。逆に有能な労働者は国境や在在地に問わず働ける。

中央値で4つのカテゴリに分割してみた。職種Iは、自動化が進まず在宅勤務もできないため、労働集約的に現場で働く。職種IIは、自動化は進むが在宅勤務ができないため、自動化で省力化が進みつつも現場で働く。職種IIIは、自動化が進まないが在宅勤務が可能のため、遠隔からの勤務や社外への業務委託もできる。職種IVは、自動化が進み、在宅勤務も可能だ。

職種IIIでは社外の国内外からの有能な人材との競争にさらされる。さらに職種IVでは、自動化や省力化が進む人の仕事が減ると同時に、遠隔勤務による他地域や海外の有能な人材が流入するため、競争が激化するだろう。従って職種IVでは労働の大転換が必至だ。

以下に3点を挙げたい。

第1に東京一極集中や地方創生の問題だ。多くの職業がテレワーク可能になれば、出勤とテレワークを組み合わせて、郊外や地方に住んで都心に通勤できるようになる。インフラを整えれば勤務地に縛られない満足度の高い生活ができるだろう。今の都市人口構造は大きく変わらなれないと思われ、自然災害時の都心部のリスクを軽減できるし、地方創生にも貢献できる。

第2に格差の問題はより深刻になるだろう。会社組織に守られていた職種IVのようなオフィスワーカーはフリーランスや海外の有能な人材との競争を余儀なくされる。一方で有能な人は日本に居ながらにして兼業や副業により国際市場で働く。所得格差は広がるだろう。またデジタル化で成功するのは大企業が中心だ。デジタル化に成功した大企業は海外から人材を取り込むとともに海外進出して大きく成長できる一方で、デジタル投資の余裕のない中小企業は取り残されかねない。

第3に人口減少による労働力不足の問題だ。日本経済は外国人労働者への依存度を高めているが、デジタル化とリモート勤務が進めば、状況が一転して労働力不足が緩和できる可能性がある。外国人労働力の受け入れにあたっては、職種Iの一部職種だけで十分かもしれない。テレワークの推進により有能な外国人頭脳労働者をリモートで取り込めるし、AIの活用によって相当程度、問題を克服できるかもしれない。