

COVID-19の感染対策と働き方の変化——日韓の比較を中心に——

A Study on the Infection Control of COVID-19 and Changes in Working Style
——Focusing on the Comparison between Japan and Korea——

張 相 秀¹ (亜細亜大学都市創造学部 教授)

Sangsoo CHANG (Professor, Faculty of Urban Innovation, Asia University)

〔要旨 / Abstract〕

今日、全世界はCOVID-19の影響により、経済社会的に深刻な被害を被っている。一刻も早く収まることを期待しているが、第2波、第3波へと長引いている。実際に国によって感染率や致死率においても大きなギャップを見せている。G7の中では、日本が最も良い結果となっている。その背景として衛生文化的な側面を指摘する。しかし、韓国や中国、台湾、ベトナムなどと比べると、日本が最も悪い。要するに、衛生文化的な要因以外、例えば法制度やコントロールシステムなどの要因によるものと考えられる。

一方、コロナ禍のなかでも、国民の生活安定のためには、防疫活動と経済活動を両立させる働き方などを講じなければならない。その一つとして、感染を遮断する非対面環境下での労働や教育ができるテレワークが脚光を浴びている。日本政府からも7割のテレワークを勧奨している。

キーワード：新型コロナウイルス、検査・追跡・隔離・治療、テレワーク

Today, the whole world is suffering severe economic and social damage due to the effects of COVID-19. Despite many countries' efforts, the pandemic is expected to be prolonged to the 2nd and 3rd waves. There are considerable gaps in the rate of infection and mortality among the countries. Among the G7 nations, Japan has the best result. One of the most critical backgrounds is the hygienic culture in Japan. However, Japan's legal system and social control system have caused poor results compared to South Korea, China, Taiwan, and Vietnam. To secure social stability in this COVID-19 pandemic, new kinds of working and living styles enable balance epidemic prevention activities and economic activities. As a part of the measure to introduce a new working style, Telework, which allows labor and education in a safe environment that prevents infection, is now in the spotlight. The Japanese government recommends workers and entities to use telework up to 70% of their work.

keywords : COVID-19, Test · Trace · Self-quarantine · Treatment, Telework

初めに

2020年に入ってから、COVID-19によるパンデミックが全世界の経済社会に測り切れない程のインパクトを与えている。世界保健機構（WHO）のホームページ²によると、1月4日の発生から2021年1月11日まで、感染者数は8,905万人、死亡者数は193万人に達する。

歴史上、このようなパンデミックは何回も繰り返され

ている。しかし、なぜ世界の指導者達は発生初期に終息できないのか？

それから、経済力や医療水準の格差を認めると言っても、図表1のように、感染率や致死率においても大きなギャップを見せているのか。例えば、経済先進国といわれるG7³だけを見ても、日本と他の6ヵ国との間には大きな差が見られる。日本の方が突出的な良い数値を見せている。

図表1. G7と韓・中の感染率と致死率の比較 (2020.12.6基準)

単位：%

	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	イタリア	カナダ	日本	韓国	中国
感染率	4.32	2.55	1.41	3.46	2.83	1.07	0.13	0.07	0.007
致死率	1.95	3.58	1.60	2.44	3.48	3.10	1.45	1.45	5.05

注1) 感染率 = 累積感染者数 ÷ 全国民数 × 100 (%)。

2) 致死率 = 累積死亡者数 ÷ 累積感染者数 × 100 (%)。

出所：WHO の HP. および各国の人口統計発表値 (2019年)。

しかし、日本と近隣の韓国や中国とを比較してみると、必ず良い結果とはいえない。致死率では中国が最も高い。しかし、感染率では日本の方が韓国の2倍、中国の20倍に近い水準である。このようなギャップはなぜ生ずるのか？

以上のような素朴ともいえる疑問に答えるのが第1の研究目的である。

次は、COVID-19が長期化した場合、主な経済主体の一つである企業と家計における働き方にはどのような変化が生ずるのか？ 多くの変革の中でも、本稿ではテレワークやリモートワークについて、現状や問題点、活性化策などをHRの観点から検討するのが第2の研究目的である。

以下、本稿では日本と韓国を対象に、COVID-19の進行や収束過程における政府当局の対応、および抑制

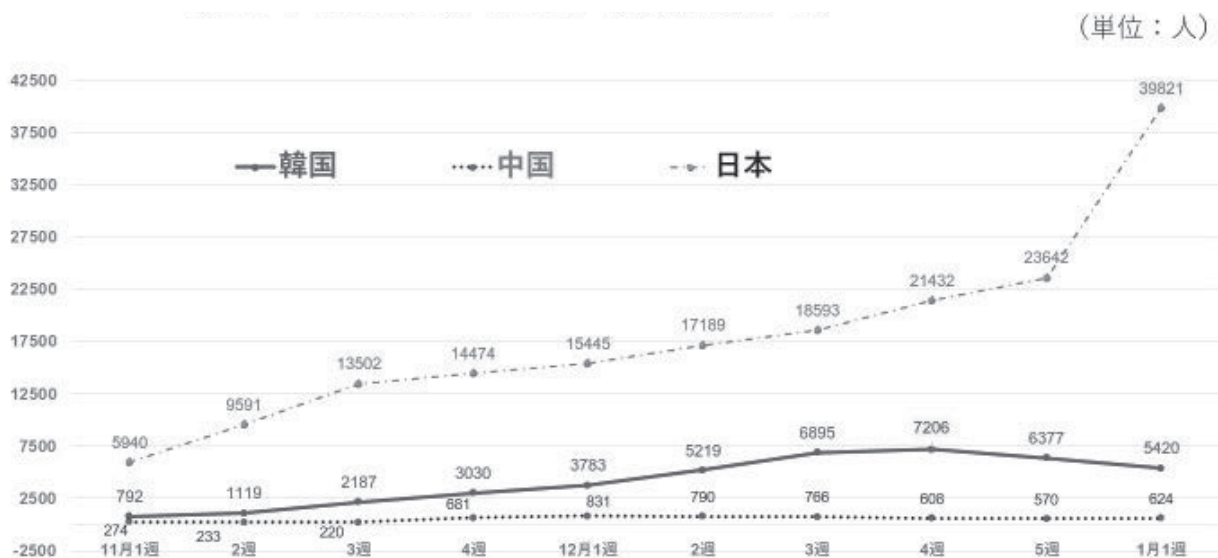
手段の一環として取り入れられたテレワークを中心に記述する。

1. COVID-19の感染と防疫について

衛生・文化によるものか、制度・システムによるものか

日本の感染者数がなぜ少ないのか？その理由・背景についての議論はさまざまな観点から多くのマスコミで取り上げている。よく取りあげられるのが日本の文化や国民性、および衛生的生活習慣（マスク、手洗い、消毒、三密回避など）である。確かに、これらの要因は欧米との比較においては説得力のあり、共感できる場所であるが、近隣の中国や韓国との比較においては説明力は弱まり、納得いかない面もある。最も衛生的だと言われている日本での感染者と死亡者が一番多

図表2. 日中韓3カ国の週別感染者数の推移 (2020年11月第1週～2021年1月第1週まで)



出所：WHO の HP. <https://covid19.who.int/region/wpro/country/cn> (2021.1.12開示)

図表3. COVID-19に対する国民の認識比較

単位：%

	日 本	韓 国	米 国
自分自身と家族への感染を恐れている (4回目調査では該当質問項目を削除)	52→64→61→なし	87→90→86→なし	52→77→71→なし
危険性が誇張されている。 (4回目調査における「とてもそう思う」)	34→11→18→17 (4%)	32→17→15→28 (5%)	55→24→34→33 (12%)
自国政府はうまく対処している。 (4回目調査における「とてもそう思う」)	23→19→34→43 (3%)	74→75→85→89 (23%)	42→48→40→28 (7%)

注：数値は1回→2回→3回→4回の「そう思う：Agree」と「とてもそう思う：Strongly agree」の合計値。
各回の調査対象国数は28カ国、18カ国、19カ国、47カ国。

いからである⁴。

最近2ヶ月の推移を見ても、図表2のように、日本が最も深刻な状況である。第3波と言われる2020年11月から2021年1月10日までの週間感染者数の推移をみると日本の感染者数が圧倒的に多い。なおかつ、中国は横ばいの推移を見せ、韓国はクリスマスの週をピークに下降向きになっているが、日本は右肩上がりの増加趨勢であり、2021年に入ってからは急増している。

では、なぜだろうか。

文化や衛生以外の要因がこれらの3カ国の間では働いているのではないかの疑問があり、主な要因として以下のようなことが考えられる。

COVID-19に対する国民認識の違い

ギャラップ・インターナショナル・アソシエーションでは、2020年に計3回（3月、4月、6月）に渡ってCOVID-19に関する国際世論調査を実施した。いくつかの質問項目について、日本と韓国、それから参考としての米国を含めての3カ国について比較したのが図表3である⁵。

まず、「自分自身または家族のだれかが実際にコロナウイルスに感染するかもしれないと思う」という意見については、日米韓3カ国の中で、日本が最も低い数値である。2回目以降の調査では、世界で最も多い感染者と死亡者を出している米国よりも危機意識が薄いことが分かる。韓国との間では、20～30ポイントの低い数値である。

また、「コロナウイルスによる脅威は大きさに言われていると思う」という意見については、日韓の間ではそれほどのギャップは見られないが、日韓とも米国と

の間ではかなりのギャップを見せている。

これらの意見調査の結果から考えると、日本では優れた住居文化や生活習慣が定着しているが、COVID-19に対する日本国民の危機意識は相対的に薄く、感染拡散の余地は多いと推察される。

次に「自国の政府はコロナウイルスにうまく対処していると思う」という意見については、3回とも韓国が最も高い支持率を見せている。第3回目の調査を見た場合、日本は前回（19%）より15ポイントも増加した34%を見せているものの、米国（40%）より低く、韓国（85%）とは2.5倍のギャップを見せている。

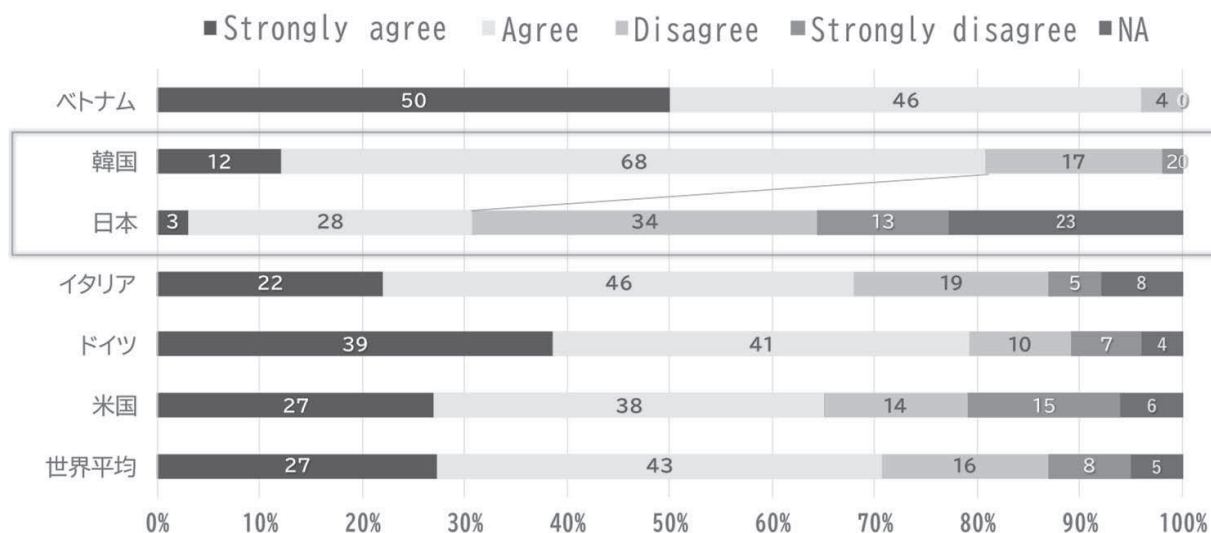
2020年12月の第4回目の調査では、「COVID-19の防疫のためであれば、敢えて私の権利の一部を犠牲することもできる」という意見に対して、韓国では80%が同意しているが、米国では65%、日本では31%がそれぞれ同意するとの答えて、特に日韓の間ではかなりのギャップ（49% p）を見せている。

強力な統制で防疫に成功していると評価されるベトナムでは96%が権利の犠牲に賛同している。欧米の先進国でも2～4割が強く賛同の意思を見せており、50%以上が個人の犠牲を受け入れるとの意志表明である。これに比べて、日本と韓国は消極的な賛同に止まっているような結果となっている。特に日本の場合は、強く賛同する（Strongly agree）との割合は3%に過ぎなく、調査国の中で最も低いレベルである。

このような調査値の違いは、大統領などの国家リーダーの言動、政府機関などによる防疫における対策の強弱などに基因するものと考えられる。

図表4. 「COVID-19の防疫のためであれば、敢えて私の権利の一部を犠牲することもできる」という意見に対する答えの国際比較

Q : I am willing to sacrifice some of my human rights if it helps prevent the spread of the virus



制度・システムの違い

WHO では、パンデミックの防疫や感染抑制のプロセスとして「TTIT」という用語を使っている。感染者の発見から治療までの段階や過程をあらわす「Test（検査）→ Trace（追跡）→ Isolate（隔離）→ Treat（治療）」の頭文字である。

韓国の場合、第1波の時からドライバーズルーなど多様な手段を用いる大規模のPCR検査（Test）を無料で行ったうえ、スマホなどIT機器を使っての感染者と濃厚接触者達の動線追跡調査（Trace）を行った。さらに、陽性と判断された感染確定者に対しては、早期の半強制的な隔離措置（Isolate）を取り、症状による隔離施設における療養と治療（Treat）を行い、感染の広がりを最大限阻止しようとした。

パンデミックのような伝染病が発生した場合、何より行政機関による初動対応の重要さが指摘される。韓国では2000年代に入ってSARSとMERSというエピソードを経験⁷している。この時に、関連法令の制定をはじめ、多くの制度やシステムの整備が行われた。PCRなどの診断キットの開発、追跡システムの構築、官民共同の隔離インフラの確保⁸、ICUなどの指定病院と療養施設の役割分担などの体制を整える契機となった。

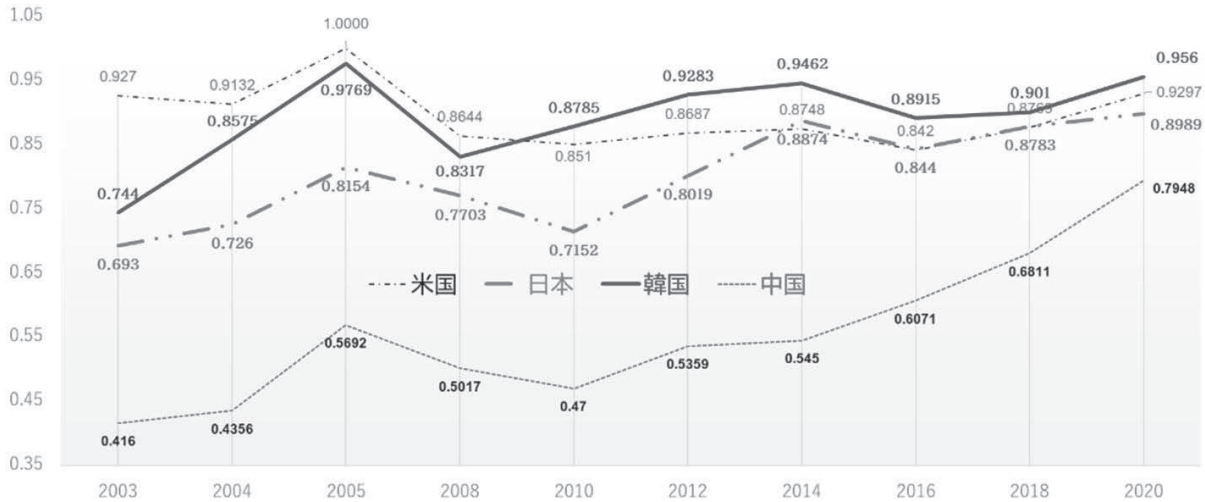
人口密度⁹が高い韓国で、第1派のCOVID-19への防疫がわりに成功的だったとの評価はこれらの経験と対応策のためであると考えられる。

2000年以降、日韓の間には、経験の違いによる防疫体制の違いがCOVID-19の第1波における成果と評価の違いをもたらした原因だと考えられる。要するに、痛い経験を通じての対処の制度やシステム、インフラの構築が、いわゆる「備えあれば患いなし」の結果をもたらしたと言える¹⁰。

近年、日本では「マイナンバー制度」の導入が推進されている。これに類似のものとして、韓国では「住民登録番号制度」を1962年に法制化し、1968年頃には18歳以上の全国民を対象に「住民登録証」を発給している。「住民登録証」とは、日本の「マイナンバーカード」のようなものである。この制度は、スマートフォンなどのIT技術との融合により、追跡（Trace）段階で大きな効果をあげ、早期抑制にも繋がった。とはいえ、法体制や国民の価値観などが異なる日本で、韓国と同じようなことが実行されるとは考え難い。

しかし、COVID-19のようなパンデミック状況下で、プライバシー保護という人権問題と生命保護という防疫問題をうまく両立させる方策が見つからなければ、

図表5. 電子政府指数の推移（2003～2020年、1.0が満点）



早めにどちらかを選択しなければならない。生命、人権、経済はいずれも重要な共通課題ではあるが、パンデミックのような状況では同時進行が難しい。ということであれば、できるだけ早めに優先順位を決めなければならない。適時・適切な意思決定をするのが緊要である。優柔不断なリーダーシップこそ、時間の経過とともに感染者と死亡者を増やすことになり、医療体制の崩壊に繋がる。また、With-CORONAの期間が長引くほど、本格的な経済活動の再開時期もますます遅れてしまう。その結果、失業者の増加、所得と消費の低下、内需市場の沈滞などの悪循環に陥りやすい。

社会のデジタル化の違い

COVID-19の終息は、①ウイルスの持続性（Virus longevity）、②グローバルなマインドセット（Global mindset）、③デジタル吸収力（Digital adoption）の程度によって左右される、といわれる¹²。特に、デジタル技術を活用した業務や事業の変革、すなわちDX（デジタルトランスフォーメーション）は、日本のように総人口が減少し、人手が足りない国や社会にとっては、業務処理の量的な問題解決と行政サービスの質的な水準向上に寄与できる。今度のコロナ禍のなかで、政府と自治体のデジタル化¹³は感染の抑制、支援金の給付、経済活動などに少なからずの影響を与えていることが

図表6. 電子政府などデジタル化の比較（2020年）

国家	日本	韓国	中国	米国
電子政府開発指数(EDGI)	0.8989 (14位)	0.9560 (2位)	0.7948 (45位)	0.9297 (9位)
遠隔通信インフラ指数(TII)	0.9223	0.9684	0.7388	0.9182
オンラインサービス指数(OSI)	0.9059	1.0000	0.9059	0.9471
人的資本指数(HCI)	0.8648	0.8997	0.7396	0.9239

- HCI = Human Capital Index
- TII = Telecommunication Infrastructure Index
- EDGI = E-Government Development Index
- OSI = Online Service Index

出所：UN、「E-Government Survey 2020」。Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development with Addendum on COVID-19 Response

確認できた。

政府や民間のデジタル化においても日本と韓国との間はかなりギャップが見られる。世界電子政府ランキング¹⁴を見ると、2010～20年の間、韓国は1位～3位の間、日本は6位～18位の間で推移している。日米3カ国の間にはそれほどギャップは大きくない。中国を含めた4カ国のなかで、絶対水準は低いが、中国の向上の勢いが著しい。

2020年の場合、図表6のように、韓国が2位、日本が14位である。遠隔通信インフラ、オンラインサービス、人的資本の競争力において、日本はすべて韓国より下位にランクされている。2008年まで1位だった米国は9位まで後退している。

2020年の世界100大都市のローカルオンラインサービス指数 (LOSI : Local Online Service Index) のレベルをみると、ソウルと上海が同じ9位 (LOSI = 0.775)、東京が24位 (同0.575) である。一般市民へのインターネットの普及率 (2018年) でも韓国 (96.0%) が日本 (91.3%) よりやや高い水準を見せている。以上のように、

日本は韓国に比べて、デジタル化が遅れており、これが今度の COVID-19 の対処においても後れを取った一因だと考えられる。

一方、UN の報告書¹⁵によると、COVID-19 の予防や早期抑制のために多岐に渡ってデジタル技術を利用している。大別して9つのカテゴリーにまとめている。すなわち、情報共有 (Information sharing)、イーパートナーシップ (E-participation)、イーヘルス (E-health)、イービジネス (E-business)、接触追跡 (Contact tracing)、社会的距離とウイルス追跡 (Social distancing and virus tracking)、家での勤務と学習 (Working and learning from home)、デジタル政策 (Digital policy)、パートナーシップ (Partnerships) である。

政治体制や行政システムの違い

伝染病の場合、早期収束のためには①意思決定のスピード、②コントロールタワーの有無、③ TTIT 過程でのエンパワーメント (強制力) が重要である。防疫は時間との闘いであるので、早い意思決定と対処実行

図表7. デジタル技術と COVID-19 の予防・防疫の活用

9つの活動分野	具体的な活動
情報共有	①情報共有、②モニタリング、③ COVID-19専用のポータル運用
イーパートナーシップ	市民による COVID-19の予防、退治のための募金活動、またはハッカソン (hackathon) など。
イーヘルス	①電子健康サービス、②医療品の供給、③バーチャルドクター (遠隔診療)、④自己検診、⑤遠隔患者モニタリングなど。
イービジネス	デジタル技術を利用した人、物、金のやり取り。人材確保、商売、賃金支給、宅配等々の事業活動。
接触追跡	追跡アプリの開発と活用 (オーストリアの「StoppCorona」、デンマークの「COVID meter」、シンガポールの「TraceTogether」等)
社会的距離とウイルス追跡	他人と一定の距離を置く、マスクの着用、ネットショッピング、ステイ・アット・ホームなどの勧告、COVID-19退治のポータルなど。
在宅勤務と在宅学習	Zoom などの ICT 技術を利用した遠隔授業やテレワーク。オンラインなど非対面方式の教育。遠隔電子投票。
デジタル政策	Test → Trace → Isolate → Treat の各段階でデジタル技術を積極的に取り入れて、早期に抑制・終息させるという政策。専担組織の設置、役割と権限および責任の明確化など。
パートナーシップ	パンデミックのクライシスを克服するためには、官・民・公・私、すなわち政府を中心に政治界、産業界、学界、NGO などの総体的な協力・協調の精神が必要。

出所 : UN DESA (Department of Economic and Social Affairs), 「Compendium of Digital Government Initiatives in Response to the COVID-19 Pandemic.」 (2020) から筆者が作成。

が必要となる。データを迅速に1ヵ所で統合・分析し、これに基づく意思決定、それから選択と集中の予防や抑制の対策を講じて、省庁を超えてのスピーディーな実行である。菅政権で、強力なデジタル庁を新設しようとするのも、縦割りのセクショナリズムの弊害を経験したからだと思われる。

これらの以外にも、COVID-19の終息には、国家指導者のリーダーシップが大きな影響を与えていることも明らかになっている。リーダーには、国民の共感と協力の上、人権と人命、経済と防疫との間における優先順位を明確にし、透明性のある情報公開が求められる。

2. COVID-19の長期化と働き方の変化について

COVID-19の長期化と景気復活の遅延化

COVID-19は発生から既に1年以上過ぎているが、収束の時期については専門家の間でもばらつきが大きい¹⁶。ウィズコロナが長期化するほど、更に多岐にわたるインパクトが大きくなるに違いない。まずは、経済側面である。世界銀行¹⁷によれば、世界経済の成長率は2019年の+2.3%から2020年には-4.3%に急落し、2021年に+4.0%、2022年に+3.8%となる見通しである。

各国の政府は、金融財政などあらゆる手段を総動員して経済回復のために尽力しているが、第2波、第3波に続くCOVID-19の拡散と長期化により、本格的な景気回復は遙遠のようで、図表8の経済成長率の達成さえ危うい状況である。経済専門家の間では、日本をはじめ先進国の経済回復は、V字型の急速な回復パターンではなく、ナイキ型¹⁸の緩やかな回復パターンになるとの意見も見られる。

図表8. 世界経済の成長率（実質GDP）展望

	世界	米国	日本	中国	韓国
2019（実績）	2.3	1.6	0.3	6.1	2.0
2020（予測）	-4.3	-5.4	-5.3	2.0	-1.1
2021（予測）	4.0	3.3	2.5	7.9	3.2
2022（予測）	3.8	3.5	2.3	5.2	n.a

資料：韓国は、企画財政部、「2021年経済展望」（2020.12.17）。その他は、世界銀行、「世界経済見通し（GEP）2021年1月版」。

第4次産業革命と働き方の変化

本格的な経済活動の展開にはCOVID-19の終息が大前提と言える。労働者の通勤や学生の通学など、人々の移動や集会が活発になるほど、感染者は増加する傾向にある。したがって、人々の移動や集会にますます制約を強めていくのが現状である。日本と韓国では、行政機関から三密の状態を避けるように勧誘したり、強制的な措置を講じたりする。

コロナ禍のなかでも企業は「持続的成長」という経営目的の実現を追求しなければならない。そして三密状態を避けながら経営活動が続ける一手段として、デジタル技術を利用するテレワークが関心を集めている。政府からも勧奨され、企業自らも以前から取り入れている働き方の一つである。企業だけではない。学校、病院、家庭、政府などあらゆる組織において、人々が非対面の環境の下で、業務を遂行し、戦略目標を達成して行けなければならない。組織によっては、COVID-19とは関係なく、第4次産業時代への前向きな取り組みとして、中長期経営戦略に盛り込んで着実に実行しているところもある。例えば、筆者が勤めたサムスングループの場合、2000年前後から「役員候補者養成課程」では遠隔通信インフラを使って教育している。受講者が国内外のどこからでも受けられるインフラを独自に構築した。今日はより多くの課程で、Zoomのようなツールを使った遠隔教育を実施している。

組織文化とテレワークの実施率

日韓両国のテレワーク実施率を見ると、大企業の方ではそれほどの違いがない。調査の時期や対象、質問項目の内容などが異なるので、精緻な比較分析には限界がある。両国の代表的と思われる調査レポートをもって紹介すると以下のとおりである。

韓国の場合、「韓国経営者総協会」（2020）¹⁹が売上高100位企業の事務職を対象に在宅勤務について調査した結果、回答した69社のうち88.4%が在宅勤務を実施していた。また、生産性の面では従来のオフィス勤務と比べて在宅勤務の方がやや低いことが分かった。オフィス勤務の生産性を100とした場合、90以上と答えた従業員が47%で、70以上～90未満が42%、70未満は11%だった。一方、韓国政府の「雇用労働部」の調査（2020）²⁰によると、7月頃は全事業場の48.8%が在宅勤務を実

施していた。中小・中堅企業の48%、大企業の58%の実施率であった。労働者に聞いた意見調査では、まず在宅勤務に対する満足度が91.3%で、かなり高いという点があった。在宅勤務の業務効率性については74%が肯定的評価を見せた。主な効果として、通勤ストレスの解消(86%、複数回答)、余暇時間の確保など生きがいの向上(37%)、WLB改善(28%)、業務没入度の向上(28%)などをあげた。

一方、日本の場合は、「労働政策研究・研修機構」(2020)が行った調査によると、在宅勤務実施率(パネルデータ)は2月の7.3%から4月と5月には56%台まで急伸しピークに達した後、徐々に減少しつつ9月には35.1%とピークの時より20%p程度が低下している。業種によって大きなばらつきがあり、情報通信業が5%p低下したのに対して、卸売業は29%p、小売業は25%p、建設業は24%p低下した。

両国ともに、COVID-19により、テレワークがさらに急速に拡散した共通点が見られる。また、業種や職種・職務、および雇用形態などによって導入・実施において大きなギャップを見せる共通点も見られる。生産性を落とさず、テレワークで行うまでには一定の時間を要する。接客のサービス業など、一部の業種や職種ではテレワークの導入・実施がかなり難しいとの指摘もある。

相異点と言えば、政治経済体制の違いや社会と組織の文化、個人の価値観などの違いに基因するものと考えられる。未来の社会とは、遅かれ早かれ、第4次産業時代、あるいはソサイエティ5.0に向かって進むことになり、更なるDX(デジタルトランスフォーメーション)活性化が行われるであろう。

しかし、COVID-19が収束した後のテレワークの継続や拡大への意向についての意見調査においては、労使両方の答えで、日本の方がオフィス勤務に復帰するとの答えが高い。すなわち、テレワークが新常态として定着することではなく、以前の旧常态に戻りするという傾向がうかがえる。日本では5月中旬をピークにテレワークの実施率は減少に転じている。集団対面式の雇用慣行や働き方、静かな個室が用意できない住居上の問題などに基因すると考えられる。

テレワークの更なる拡散のためには

テレワークの課題として、「Wi-Fiなど通信環境の整備」(45%)、「部屋、机、いす、照明など物理的環境の整備」(42%)、「職場に行かないと閲覧できない資料・データのネット上での共有化」(31%)、「情報セキュリティ対策」(30%)、「Web会議などのテレワーク用ツールの使い勝手改善」(26%)が上位に挙げられた²²。テレワークを実施する上で、「特に課題は感じていない」という答えは14%に過ぎなかった。

3. 働き方の変革と人事制度の変化

テレワークの定着には人事制度の改革が必要

テレワークによって、「組織の生産性減少」、および「社員のモチベーション低下」が生ずると導入の意味がない。両国の調査では、導入・実施による満足度は、「以前よりやや改善」という意見が多い。しかし、持続的成長という経営目的を達成するためには、働き甲斐のある組織文化、社員のモチベーションアップ、新たな制度やシステムを確立して行かなければならない。新たな働き方としてのテレワークが定着するためには、既存の人事制度(HRM)や人材育成(HRD)システムの改革が必要である。

人事システムの面では、何より評価システムの改革が強調される。目に見えないところで働くわけで、成果評価に対する公正さや納得性が疑われる。非対面式働き方による心理的な不安感も増すであろう。人事制度も年功主義から脱して、能力主義を改革して、果敢に成果主義あるいは価値主義の方に移行する好機とも考えられる。属人的な年功や職能の要素を廃棄し、新しい成果や価値に評価のウエイトをおく。いわば、年功序列主義から成果価値序列主義へのシフトである。

人材育成の面においても、集団での研修を減らし、個人レベルの研修や指導に重みを高めていく方向の転換が必要である。三密回避の環境では、ソーシャルディスタンスを守りながら教育効果を上げていくのは難しい。見習いやOJTよりはOff-JTをもっと活性化させ、個別にカスタマイズされた人材育成システムへの再編などが求められる。

労使の協力と新たな投資の必要性

テレワークによるデメリットの最小化、メリットの

最大化を通じて、生産性の向上とコストの削減を図らなければならない。そのために、使用者側ではハードウェアとソフトウェアの両面から新たな投資が必要となるであろう。一方、労働者側でも新状態に適応し、新しい働き方に求められるスキルの習得などが必要であろう。

Maslowの「欲求5段階説」を用いた場合、COVID-19によって、モチベーションは不安定な状況に置かれていると考えられる。まず、「生理的欲求」(Physiological needs)では、経済活動の沈滞と企業業績の悪化、失業者の増加、賞与など収入減少による衣食住における質的水準の低下である。「安全の欲求」(Safety needs)では、COVID-19の感染者と死亡者の増加による生命や健康に対する不安感の増加である。次の「社会的欲求」(Social needs)は、所属と愛の欲求(Love and belonging)ともいわれるように所属している地域社会や組織で他人から存在価値を認めってもらうことである。しかし、在宅勤務のように互いに見えない状態で働くので所属感が通常より低くなる。「尊重の欲求」(Esteem)の場合は、非対面方式の働き方であり、互いのコミュニケーション機会が大きく減るので、尊重を表すチャンスも減少する。最後に、最も高いレベルと言われる「自己実現の欲求」(Self-actualization)では、上述の4

つの低位欲求がすべて満たさない状態が続くなかでは、自己実現の機会が遅れることになる。

非対面のテレワーク (Zoomによる在宅勤務や在宅教育など)の長期化にたいしても、多角的な対応策を前向きで、なおかつ先制的な投資などを講じていかなければ、更に多岐に渡る心身両面での弊害が生ずると考えられる。

まとめに

COVID-19のようなパンデミックは多岐にわたって甚大な負の影響を与える。感染の拡散を抑制し、早期に収束させるために人々の移動を制限せざる得なくなるからである。しかし、感染率や致死率などは国家・地域によってかなり違うのが現実である。文化や生活習慣以外にも国民意識、ソフトとハードの両面における制度・システムのギャップに基因するものである。

このようなコロナ禍のなかでも、負の影響を最小限に抑えるための政策、すなわち防疫活動と経済活動を両立させる手段や方法を講じなければならない。その一つとして、非対面での仕事や教育ができるテレワークが関心を集めている。

日本政府でもテレワークの実施を勧誘している。従業員の7割程度をオフィス勤務ではなく、テレワーク

図表9. COVID-19対応ステップ別の主な活動

<Step 6> ポストコロナの 通常生活		◆ 経済など活動の正常化		第4次産業革命の進化と働き方の改革	定着
		・ 経済活動の活性化、景気回復 → 国家によるレジリアンスの違い ・ 以前とは異なる新常态の出現 → 社会による定着か回帰かの問題			
ウイズ コロナ	<Step 5> 治療:Treat	・ ICUなどの医療機器の整備 ・ 重症者のための病床確保など	・ 政府・自治体の支援 ・ 政府と医師会など協力的体制構築		↑ 在宅勤務(テレワーク)の拡散
	<Step 4> 隔離:Isolate	・ 隔離基準など設定:症状と施設 ・ 療養施設:病院、ホテル、研修施設など	・ 官民協調関係の構築 ・ 企業のCSR:研修施設提供等		
	<Step 3> 追跡:Trace	・ 早期発見と隔離のための濃厚接触者の動線追跡アップの開発と運用。 ・ 感染経路や原因についての把握。	・ デジタル技術の活用 (ICT、IoT、5G、Bigdata、AI、ロボット、ドローンなど)		
	<Step 2> 検査:Test	・ PCR、抗体など検査の拡大 ・ ドライブスルーなど検査方法の多様化 ・ データ収集→分析→対策の体制構築	・ 専担の組織とスタッフ、予算の確保(コントロールタワー) ・ 役割と権限・責任の明確化		
<Step 1> パンデミック発生	・ 人権か人命か、または経済か防疫か ・ 両立は可能か、その方法とは	・ 国民の共感下の法制度整備 ・ リーダーの迅速な意思決定			
<Step 0> ビフォーコロナの 通常生活		◆ 文化や習慣の違いによる感染率のギャップ		導入	
		・ 生活習慣:マスク、消毒、洗い ・ 住居文化:土足、換気			

などの非対面方式で行うことをガイドラインとして提示している。補助金や助成金などの支援制度も設けている。

一方、テレワークの実施には従来とは異なる難題が浮上している。何より、昇進昇格や昇給などの決め手となる人事考課、すなわち能力と業績に対する評価制度である。テレワークの場合、目に見えないインプットやプロセスの部門は果敢に除外し、目に見えるアウトプットの結果だけを対象に評価することを提案する。いわば、年功主義と能力主義から抜け出して、成果主義への移行である。さらに、知識創造社会へ進展して行くにつれて、目標達成度を基準とする「成果主義」からも脱して、新しい価値創出の有無を評価基準とする「価値主義」へのシフトを検討するべきであろう。

注

- 1) 韓国籍、1955年生れ。慶応義塾大学で経済学修士と商学博士号を取得し、韓国のサムスングループのシンクタンクである「サムスン経済研究所」で22年間（1991～2012）勤めた後、2013年度から亜細亜大学で勤務中。サムスン経済研究所では、課長で入社し専務で退任するまで、サムスンの人事制度、組織文化、人材育成などのHR分野だけで調査研究活動を遂行。
- 2) <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- 3) アメリカ、カナダ、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、日本の7カ国を指す。
- 4) 2020年11月4日現在の累計（WHO）、実数では感染者の場合、韓国の3.8倍、中国の1.1倍、死亡者は韓国の3.7倍、中国の0.4倍である。人口の倍率を勘案すると、それぞれ感染者は1.6倍と12.4倍、死亡者は1.5倍と4.2倍である。
- 5) Gallup International Association：1回目（30カ国・2020.3.9～22）、2回目（18カ国・2020.4.3～12）、3回目（19カ国・2020.6.2～23）。
- 6) 「I am willing to sacrifice some of my human rights if it helps prevent the spread of the virus.」
- 7) SARS（重症急性呼吸器症候群）は2002年末～03年初め頃に、MERS（中東呼吸器症候群）は2015年頃に経験している。
- 8) 軽症者は、中央政府や自治体の研修施設はもちろん、大企業所有の研修センターなどの自発的協力を得て、一時的なクラスター発生による爆発的急増の収容不足乱を克服した。
- 9) 山中大学・甲山治・杉原薫、「総感染者数分布と人口密度－普遍的な法則性は存在するか」https://www.chikyu.ac.jp/about/covid-19/img/topics7_1.pdf。“Covid-19に際し、我々は、総感染者数（罹患者数および既に回復・死亡した者の数）が人口密度にほぼ比例して分布するので

はないかという仮説を検証するため、人口密度の逆数の平方根から平均対人距離（mean personal distance = MPD）を算出した。…中略…。これらのデータによれば、総感染者数はMPDの -2 乗にほぼ比例する。すなわち、人口密度が高いところほど総感染者数が大きく、低いほど小さいという関係が、土地利用の形態や貧富の格差、あるいは分析単位の大きさにあまり影響を受けずに成立することがわかる。”と述べている。参考に2019年の人口密度（人/km²）を見ると韓国（519人）、日本（334人）であり、大都市の場合はソウル市（16,035人）、東京都（15,428人）である。

- 10) 渡邊雄一（2020.7）、「感染症対策と経済再建の両立を目指す韓国：ポストコロナに向けて死角はないのか?」、日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 (<http://hdl.handle.net/2344/00051794>)
- 11) 1975年からは住民登録証の発給対象年齢を18歳から17歳以上に調整。
- 12) Michael Wade（2020）、「Scenario Planning for a Post-COVID-19 World; Make sure you are prepared for the new normal」、IMD.
- 13) シンガポールの TraceTogether（3月）、日本のCOCOA（7月）、ドイツの Corona-Warn-App（6月）など。
- 14) UN E-GOVERNMENT SURVEYS
<https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-Surveys>
- 15) UN DESA（2020）、「Compendium of Digital Government Initiatives in Response to the COVID-19 Pandemic.」
- 16) NHKスペシャル、「新型コロナ 全論文解説～AIで迫る いま知りたいこと～」、2020年11月8日(日) 総合 午後9時放送 (https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/nhkspecial_1108/)。COVID-19の収束時期については、世界トップクラスの研究者14人の内、2021年8月～9月が4人、2021年の年内か年末までが5人、2022年以降が5人である。
- 17) 世界銀行、「世界経済見通し（GEP）2021年1月版」。World Bank Group、「Global Economic Prospects」、JANUARY 2021。
- 18) 景気回復のパターンとして、従来はV字型、U字型、L字型がよく言われたが、これらにW字型やナイキ社のロゴマーク型が加えられ、今度の回復にはU字型あるいはナイキ型の回復説が広く指摘されている。
- 19) 韓国経営者総協会（2020.9.14）、「ソーシャルディスタンス実施による売上高100大企業の在宅勤務現況調査結果発表」http://www.kefplaza.com/kef/kef_press_view.jsp?num=9143&pageNum=4
- 20) 雇用労働部（2020.9）、「在宅勤務活用実態設問調査結果」。調査期間は2020年7月、5人以上の事業場の人事担当者400人と労働者878人を対象に実施。http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=11450

- 21) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2020年12月16日）、「記者発表「第2回 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」（一次集計）。<https://www.jil.go.jp/press/documents/20201216.pdf>
- 22) テレワークを継続実施するうえでの課題としては、社

内のコミュニケーション（58%）、書類への押印対応（57%）、労務管理・マネジメント（52%）、ペーパーレス化（45%）、PC等の機器やネットワークの整備（43%）など（東京商工会議所、2020.11.4）