

もりかわ・まさゆき
59年生まれ。京都大
博士（経済学）。専門
は経済政策、産業構造。
経済産業研究所所長



コロナ危機下で国内総生
産（GDP）が大幅に落ち
込むなか、生産性はどの程
度低下したのだろうか。

図は日本全体の労働生産
性の月次での推移を概算し
たものだ。2020年5月
の経済活動は、19年末比で
約15%落ち込んだが、労働
生産性の低下は約3%にと
どまる。依然として消費税
率引き上げ前を下回ってい
るが、8月にはコロナ前に
近い水準まで戻っている。

これまで労働生産性低下
が意外に小さかったのは、
分母に当たる労働投入量が
産業活動と並行して大きく
減少したからだ。その内訳
を見ると、就業者数の減少
よりも残業の減少や一時休
業など労働時間の調整の寄
与度がずっと大きい。別の
見方をすると、労働時間の
調整が迅速で大幅だったこ
とが失業増加を限定してい
た。雇用調整助成金制度の
利用、将来の人手不足を意
識した企業の雇用維持行動
も、就業者数の調整を小さ
くしてきた要因だろう。

技術革新などを反映する
全要素生産性は簡便な計算
が難しいが、コロナ禍で技

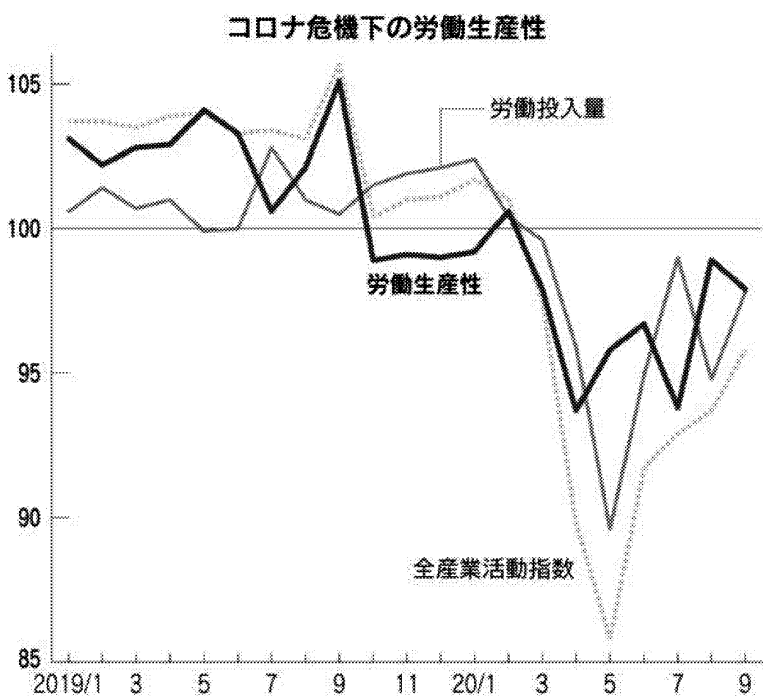
森川正之 一橋大学教授

コロナ危機と生産性 ①

在宅勤務の適切な利用カギ

ポイント

- 在宅勤務の生産性は職場の6〜7割程度
- サービス産業の生産性向上へ需要平準化
- 市場の新陳代謝メカニズムの活用も重要



(注) 経産省「全産業活動指数」、総務省「労働力調査」、厚労省「毎月労働統計」の季節調整値に基づき2015年を100として指数化。「全産業活動指数」は20年7月で終了したため、8月以降は「鉱工業生産指数」と「第3次産業活動指数」を加算平均した伸び率で延伸

術後退が起きたわけではな
いので、労働生産性と似た
動きだと予想される。生産
性はアウトプットとインプ
ットの相対的な関係なの
で、需要変動に応じて生産
要素投入量が迅速に調整さ
れば、計測される生産性
に大きな変化は生じない。

大きな負の需給ギャップ
が存在するなか、当面の課
題は生産性よりも需要回復
であり、様々な需要拡大策
が試みられている。一方で、
生産性向上は本質的に中長
期の課題であり、不断に取
り組むべきだが、コロナ下
での対応の巧拙が将来の生

産性に影響する可能性はあ
る。以下、アフターコロナ
の生産性向上のために求め
られることを考察したい。

第1は在宅勤務の適切な
利用だ。緊急事態宣言前後
から大企業のホワイトカラ
ー労働者を中心に在宅勤務
者が急増し、オンライン会
議などデジタル技術の活用
が進んだ。しかし筆者が経
済産業研究所で就労者およ
び企業を対象に実施した調
査によれば、在宅勤務の生
産性は職場に比べて平均で
3〜4割低い。在宅勤務の

生産性は、業務の性質や労働者の属性による分散が非
常に大きく、ごく少数なが
ら在宅の生産性の方が高い
人もいる。だが感染抑制の
ために半強制的に実施され
た在宅勤務の生産性は、少
なくとも平均的には職場の
生産性に遠く及ばない。

デジタル化が進んだとは
いえ、対面での緊密な意思
疎通の効率性は高いし、雑
談から新しいアイデアが生
まれることも多い。また職
場内訓練（OJT）や組織
内の擦り合わせは遠隔では
難しい面がある。在宅勤務
の生産性には突然始まった

ことに伴う調整コストも影
響している。学習効果
や自宅の情報通信インフラ
への投資を通じて改善する
はずだが、職場並みの生産
性になることは期待しづら
い。実際、コロナ前から在
宅勤務をしていた人でも、
職場に比べると在宅の生産
性は平均で2割ほど低い。

しかしウィズコロナの期
間は当面続くし、収束後も
在宅勤務を利用したいと考
える人は多いので、定着し
ていく可能性は高い。従っ
て在宅での生産性低下をい
かに小さく抑えるかが課題
になる。オンライン会議な
どデジタルツールには地理
的距離の壁がない、会議室
の収容能力の制約を受けな
いなど様々な利点がある。

コロナ危機は新しいツ
ールを使うスキルを多くの
が身に付ける契機となり、
仕事の進め方の選択肢が増
えたともいえる。職場が在
宅かの二者択一ではなく、
リアルとオンラインの長所
・短所を考慮して業務の性
質に応じて使い分ければ、
本来はトータルでの生産性
にプラスになる。ただし職
場の方が効率的な業務の存
在を考えると、完全在宅勤
務が最適な労働者は例外的
で、在宅勤務者でも週2〜
3日は職場に出勤するとい
った形での利用が主流にな
るのではないだろうか。

職場での会議や文書決裁
の洗い直しが進むという効
果もあった。コロナ危機が、
意義の乏しかった会議の廃
止・簡素化、押印が必要な
書類の削減、長年単なる慣
行として存在していた稟議
（りんぎ）の合理化の契機に
なれば、将来の生産性にプ
ラスに働く可能性がある。

筆者らの調査によれば、
在宅勤務の障害・制約とし
て「法令や社内ルールによ
って、自宅ではできない仕
事がある」と答える企業が
半数以上にのぼり、具体的
には多くの企業が労働規制
や個人情報保護を挙げた。
社内ルールの見直しなども
に、政府レベルでも障害と
なる制度の改善により、オ
ンライン処理できる業務を
広げることが、在宅勤務の
生産性向上につながる。

第2はサービス産業の需
要平準化だ。過去の不況と
大きく異なる今回の特徴は
製造業よりもサービス産業
に深刻な影響を与えたこと
だ。消費者の感染リスク回
避行動、営業自粛や社会的
距離確保の要請は、宿泊、
飲食、娯楽、旅客輸送など
対人サービス業を中心に需
要を極端に減少させた。

もともとサービス産業の
多くは「生産と消費の同時
性」という性格を持つため、
在庫により生産を平準化で
きず、その業績は需要変動
の影響を強く受ける。娯楽
系サービス業や宿泊業を対
象に筆者が実施した分析に
よれば、季節・曜日・時間
帯による生産の変動が大き
い企業・事業所ほど、全体
をならした生産性が低い。

また好況期よりも不況期に
企業間での生産性の分散が
拡大する傾向がある。

密集回避のため、飲食店、
娯楽施設、鉄道の指定席な
どでは座席の間隔をとって
いる。ピーク時の供給能力
は低下するが、仮にピーク
需要を閑散期・時間帯に分

散できれば、密集の防止と
同時に生産への負の影響も
軽減できる。ビッグデータ
や人工知能（AI）を活用
しダイナミックプライシン
グに取り組む企業も出てき
た。時差出勤の普及や休暇
取得の分散化も、反射的に
サービス企業の生産性にプ
ラスに働く可能性がある。

こうした需要平準化は、コ
ロナ収束後も同時性の制約
を免れないサービス産業の
生産性向上に寄与しうる。

第3は市場の新陳代謝メ
カニズムを生かすことだ。

コロナが収束し経済全体が
回復に向かっても、産業や
企業により動きはまちまち
になるはずだ。不況期には
生産性の企業間格差が拡大
するので、一部の企業は退
出を余儀なくされる。だが
中長期的には非効率な企業
が退出し、生産性の高い企
業がシェアを拡大すること
は、再配分効果を通じて経
済全体の生産性を高める。

コロナ危機で苦境に陥っ
た企業を救済するため、政
府系金融機関による資金繰
り支援、雇用調整助成金の
拡充、持続化給付金などの
政策が採られた。従業員50
人以上の企業を対象に筆者
が実施した調査によれば、
雇用調整助成金は44%、資
金繰り支援は25%の企業が
利用していた。こうした政
策は、大規模なショックの
影響を緩和するための緊急
時対策として必要だが、過
度な長期化を避けることも
に、労働力や資源の産業間
・企業間移動を円滑化する
ように制度設計を工夫する
ことが望ましい。そのこと
がコロナ収束後の経済全体
の生産性を高めるからだ。