



KPMG FAS Newsletter

Driver

Vol.09 December 2021

|Close-up|

2022年 ポストコロナの成長戦略

- 1 水平分業は垂直統合モデルを席卷するのか？
- 2 「トランスフォーメーション型戦略的提携」の加速
- 3 ポストコロナの働き方 リモートワークの在り方

home.kpmg/jp/fas

09

ポストコロナの働き方 リモートワークの在り方

文 = 田中 建太郎 / シニアマネジャー

+

+

+

ワクチン接種が進むなど、世界的に新型コロナウイルスの感染者数がピークアウトする中、リモートワークが中心だった働き方を変えようとする動きが出てきており、特に米国では多くの有名企業がオフィス勤務を前提とする方向へ舵を切っている。一方、同じグループ内でもリモートワークに対して国ごとに正反対の方針を表明する企業が出てくるなど、ポストコロナにおけるリモートワークへの対応は混沌とした様相を呈している。

企業と従業員、双方にとってリモートワークという働き方は何をもたらすのか、ポストコロナを迎えて企業が現在直面している課題と対策を考察する。



コロナ収束 = リモートワークの廃止？

コロナ禍で国内でも一気に導入が進んだリモートワークであるが、ポストコロナにおいてもその働き方を継続すべきであろうか。今夏の第5波を乗り越えて以降、感染者数が劇的に減少した日本の企業にとって、早急な意思決定が迫られる経営マターの一つと言える。

国内企業においては、コロナ禍でのリモートワークはあくまで時限措置であったとして、その収束をもってリモートワークは撤廃、イコール入社前提の勤務形態に回帰、とする例が多いように見受けられる。

一方で、米国では投資銀行などの金融機関が週3日以上の出社を前提とする働き方にシフトすると声明を発表しているだけでなく、ネットフリックスやアルファベット、メタ(旧フェイスブック)、マイクロソフトなど本来はリモートワークによりフィットすると思われるIT関連企業でも出社を前提とする働き方への回帰を表明している。海外ではリモートワークの継続の有無や出社の義務付けなどポストコロナの働き方について積極的に自社のスタンスを表明する企業が多い。

このように国内外を問わず出社前提の働き方に回帰しつつある一方で、フルリモートでの勤務やリモートワークを前提に地方への移住を推奨するなど柔軟な働き方をアピール

して優秀な人材の獲得やリテンションに注力している企業も登場してきている。

ポストコロナの働き方について、イノベーションの推進とパフォーマンスの向上、優秀な人材の獲得やリテンションを目指す企業としてはどのようなスタンスでリモートワークと向き合うべきなのか。企業、従業員の複数の視点からリモートワークのメリット・デメリット、また日本企業が今後、採るべき働き方について内外の事例や調査結果を紹介しつつ、考察する。

イノベーションの観点から見た リモートワーク

米マイクロソフトが2021年9月に発表した自社の従業員約6万人を対象としたリモートワークに関する研究論文によれば、「全社的なテレワークが従業員同士のコミュニケーションに悪い影響を及ぼし、その生産性と長期的なイノベーションを脅かしている」という結果が出ている。

コロナ禍によるリモートワークへの移行前、米国ではIT企業を中心にオフィスをオープンイノベーションの中心とすべく、様々な部門や機能に属する従業員が意図せず交流できる機会を作り出すためにオフィスのレイアウトを変更するなど工夫を重ねていたが、上記論文はイノベーションを生み出すための対面

コミュニケーションの重要性を再確認する結果となっている。

ちなみに、ユニークな人事制度を導入していることで有名であり、同時にイノベティブな職場環境で定評のあるネットフリックスの創業者兼共同CEOであるリード・ヘイスティングス氏が、米紙ウォール・ストリート・ジャーナルのインタビューで従業員のリモートワークについて質問された際に「プラス要素はひとつもない」とコメントするなど真っ向から否定的な見解を示しているのは興味深い。

人材育成の観点から考える リモートワーク

フォーチュン誌が米国で18歳以上の社会人を対象に実施した調査において18～24歳の回答者の43%が、リモートワークを始めて生産性が低下したと感じていることが分かっている。一方で、45～54歳と55～64歳の年齢層で生産性が下がったと回答したのは約25%にとどまっており、ある程度自己の裁量で業務を進められるベテランにはリモートワークがフィットするが、周りを見ながら業務を学び成長していく必要がある若手にとってリモートワークは必ずしも芳しくないという結果となっている。

これに関連して、コロナ禍において新入社員の新入社員の離職が増えたという話も周りによく聞く

ようになった。特に入社時点からオフィスに
出社せずにリモートで勤務し、同僚や上司と
日常的にコミュニケーションが取れる機会が
少ないと新たな人間関係を構築するのは難し
い場合も少なくなく、組織への帰属意識は育
ちにくいということなのだろう。

従業員はリモートワークを 希望しているか

企業の方は出社を前提とする働き方に回帰
しているが、従業員はこの傾向をどう思っ
ているのだろうか。

筆者がSNS上で企業に勤める従業員約
680名を対象にアンケートを取ってみた結果、
「フルリモート」と「出社+リモート」のハイブ
リッド型で約8割の回答者が基本的にはリ
モートワークを継続したいと考えているとい
う傾向が見えた。(右図)

ただし、従業員といっても属性によって
傾向に違いが生じており、特に単身者は自宅
でのリモートワークに快適さを感じつつも、
他人と会話する機会自体が激減してしまった
ことで孤独を感じてメンタルを病んでしまう
ケースが多数報告されている。

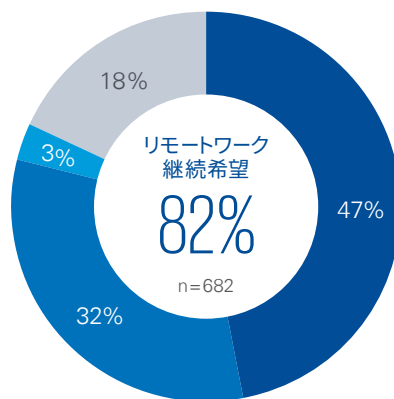
一方で、扶養家族(子供や両親)と同居する
従業員では、リモートワークの方が家事や
育児などで比較的柔軟な対応ができて良い
という意見も多い。

リテンション施策としての リモートワーク

優秀な人材のリテンションという観点から
もリモートワークという働き方は非常に有効
だと考えられる。そもそも優秀な人材という
のは自律的に業務ができる人材であることが
多く、リモートワークという働き方にフィット
するため、こうした人材のリテンションのため
にはリモートワークを積極的に活用すべき
である。

アフターコロナの希望の働き方は？

- 出社+リモート …… (給与変更無し)
- フルリモート …… (給与変更無し)
- フルリモート …… (地方移住+給与ダウン)
- フル出社 …… (給与アップ)



Source: 筆者によるSNSを使用した独自調査

ポストコロナの働き方はジョブ型を ベースとしたハイブリッド型へ

ここまでリモートワークのメリット・デメ
リットについて述べてきたが、日本における
ポストコロナの働き方は出社とリモートワー
クを組み合わせたいいわゆる「ハイブリッド型」
が主流になると考えて間違いない。

フルリモートはジョブ型雇用の企業や自律
的に働ける優秀人材など一部の従業員に限
られるであろうし、一方でオフィススペースの
削減に踏み切った企業も少なくないため、週
5日フル出社という働き方もまた現実的では
なくなっているからだ。

とはいえ、「ハイブリッド型」と一口に言っ
ても複数のタイプが存在するため、まずは
どのようなタイプがあるのか見ていきたい。

① 出社/リモートワークの比率指定タイプ
週3~4日は出社、週1~2日はリモートのよ
うに出社とリモートワークを組み合わせ、その
範囲で従業員が選択できるスタイル。
アルファベットやメタなどがすでに出社メイ
ンとする働き方の導入を公表しており、国内
でも楽天が週4日の出社を原則とする方針を
打ち出している。

このスタイルでも個別事情などにより例外的
にフルリモートを認める運用となっている

企業も多い。オフィスから離れた場所に居住する場合は地域によって給与を調整する企業もある。

2 企業指定によるタイプ

どの部門の従業員がどの程度リモートワークをするか、出社するかを企業側が指定するスタイル。

コーポレート部門はリモートワーク中心、営業部門はオフィス勤務中心というように部門や職種によって分けることが可能であり、メンバーシップ型の雇用形態が中心の日本企業に最も適合するタイプといえる。

3 従業員による自由選択タイプ

出社するか、リモートワークをするかを従業員が日数の制限なく自由に組み合わせることができるスタイルであり、従業員がそれぞれのニーズに合わせて柔軟に勤務形態を選べるため、従業員としては最も望ましいタイプといえる。

このタイプは業務内容が明確であり、プロセスではなく成果で評価が可能な自律的に働ける従業員が多い企業では効果的であるものの、当然ながらすべての企業に適しているタイプではない。

基本的には、企業は上記3つの中から自社に合ったタイプの導入を検討すべきと考えるが、

その際の検討のポイントとしては以下の項目を参照頂きたい。

ハイブリッド型の検討のポイント

従業員はどのような働き方を希望しているか

ワクチン接種の推奨やデスクの間隔の変更、クリア板の設置などオフィスにおける感染拡大防止の措置は講じているか

出社とリモートワークの割合について、全社で統一的な運用とするか部門・現場単位で運用を任せる形とするか

リモートワークでも公平な人事評価ができるように業務内容と責任を可能な限り明確化できているか

製造業、運送業、飲食業など工場や倉庫、店舗など現場で働く必要がある従業員と本社などリモートワークでも勤務可能な従業員との間で待遇などに格差が生じるおそれはないか

最後に、「ハイブリッド型」勤務形態を定着させていく上で何よりも留意すべき点について述べたい。それは、多くの日本企業に強く根付いているメンバーシップ型を前提とした業務の進め方のままではリモートワークにより効率性が落ちてしまうという点だ。この点を改善していくために業務内容や責任の明確化を見直していく中で、企業はメンバーシップ型からジョブ型への移行という雇用体系を根本的に見直すテーマについても真剣に向き合わざるを得ないであろう。

つまり、新型コロナは、近時緩やかに進みつつあったメンバーシップ型からジョブ型への雇用体系の変化を強く促す影響を日本企業にもたらしているといえるのではないだろうか。





執筆者紹介

Koichi Iguchi

井口 耕一 / パートナー



自動車セクターリーダー
グローバルストラテジーグループ日本代表
モビリティ研究所研究員

✉ koichi.iguchi@jp.kpmg.com

自動車業界を中心に製造業、消費財、通信業などの業界において事業戦略立案、M&A戦略立案、新規事業開発、組織変革などの業務に従事。システムエンジニア、戦略コンサルタント、キャピタリスト、複数の事業会社の取締役／監査役を経て現職。

早稲田大学 第一文学部卒業

早稲田大学大学院 経営学修士課程修了

Soichi Ota

太田 壮一 / パートナー



✉ soichi.ota@jp.kpmg.com

2019年、KPMG FASに入社。大阪事務所にて関西以西のクライアントを中心に国内・海外案件のM&Aフィナンシャル・アドバイザー（FA）業務を担当。KPMG入社以前は日系大手証券、外資系投資銀行にてFA業務及びエクイティ・デット引受業務に従事。前職は会計系アドバイザー会社にてドイツに駐在し、EMEA地域における日系クライアント向けFA業務に従事。

筑波大学 第三学群国際総合学類卒業

筑波大学大学院 経営政策科学研究科修了

Kentaro Tanaka

田中 建太郎 / シニアマネジャー



M&A人事アドバイザーサービス部門責任者

✉ kentaro.k.tanaka@jp.kpmg.com

2018年、KPMG コンサルティング（People & Change チーム）に入社。2021年KPMG FAS移籍後にM&A人事アドバイザーサービス部門を立ち上げて現在に至る。KPMG コンサルティング入社以前の米系プティックコンサルティングファーム在籍時よりM&A案件を中心にリスク関連および組織人事関連のアドバイザー業務を提供。欧米を中心にクロスボーダー案件の支援実績も多数。

学習院大学 法学部法学科卒

発行

株式会社 KPMG FAS

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL : 03-3548-5770

home.kpmg/jp/fas

本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.