



ワークスタイル調査

# 日本企業における ワークスタイル変革の現状と展望



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)





# 目次

はじめに	4
------	---

---

実施調査概要	6
--------	---

## インサイト

1. COVID-19感染拡大後の リモートワークの浸透	8
---------------------------------	---

2. 働き方の制約からの脱却が もたらした変化	10
----------------------------	----

3. リモートワークの長期化に伴う 課題とその影響	12
------------------------------	----

4. 日本企業がハイブリッドワークスタイルを 成功させるための8つのエッセンス	14
--	----

---

最後に	18
-----	----





## はじめに

PwCコンサルティング合同会社  
パートナー

北崎 茂



新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行が始まってから、およそ2年の月日が経とうとしています。この未曾有の危機が、企業の事業活動の在り方から、そこで働く従業員ひとりひとりの働き方や価値観にまで大きく影響を与えてきたことは、多くの経営者や従業員が実感しているところでしょう。

こうした変化に対応し、多くの企業では事業活動を維持させるべく、リモートワークの拡大を中心として、さまざまな施策が講じられてきました。2年という時間を経る中で、これらの動きは一定の定着化を示す状況になりつつあります。今回PwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）が実施した、企業・従業員双方に対する意識調査でも、リモートワークにおける成功度合いに関する質問への肯定的な回答の比率は、ともに7割を超える水準となっています。

一方、こうした動きの中で、各企業は新たな課題も同時に抱える形となってきています。事業活動の生産性をいかに維持するかという点は周知の事実と言えるでしょうが、それと同時に、変化しつつある「従業員の価値観」への対応という側面も重要な課題となっています。すでに欧米では、「Great Resignation（大退職時代）」と呼ばれるような、ワークライフバランスへの意識の変化などに起因する従業員の価値観の変化に対して、いかにリテンションを維持しエンゲージメントを高めていくかという課題提起に注目が集まりつつあります。

PwCが2021年に実施した第24回世界CEO調査においても、日本国内の約45%のCEOが、今後最も重要視する人材戦略として「従業員のエンゲージメントやコミュニケーション

」を挙げています。「コミュニケーション」という観点がこのまで取り上げられるということは、COVID-19の影響により経営者は、従業員個々の働き方に対して、より強い課題意識を持ちつつあることを如実に示しており、欧米のみならず日本でも、「従業員の価値観」の変化に対して同様の課題認識が広がってきていることが推察されます。

しかしながら、こうした課題に対する解決には一様の姿が存在するわけではありません。事業活動や業務の内容により、あるべきビジネスプロセスやワークスタイルの在り方は異なってきます。また、従業員の世代やキャリアへの志向性、プライベートの状況など、従業員がそれぞれ有するさまざまな観点に応じて、その解の在り方は異なってきます。また、その対応すべき施策の範囲も、ビジネスプロセスや人事制度のみならず、マネジメントの意識改革や日々のコミュニケーションの在り方に至るまで、多岐にわたります。この大きなパラダイムシフトに対して、いかに舵取りをしていくかが、企業が今後の長期的な競争力を生み出していくための重要な経営アジェンダのひとつとなってきています。

PwCコンサルティングは、この大きなパラダイムシフトに対する企業への提言を行うべく、日本国内357社に対してHR総研（ProFuture株式会社）と共同にて、日本企業におけるワークスタイルに関する調査を実施しました。本調査は、企業と従業員の双方に対する意識調査であり、日本国内におけるリモートワークの現状から、直面している課題、今後の方向性に関してまで、包括的な分析を実施したもので、企業が今後のワークスタイルの在り方を検討するにあたっての提言をまとめた内容となっています。本書が各企業の今後の検討を支え、日本企業の長期的な競争力の向上を支える一助となれば幸いです。



ProFuture株式会社  
代表取締役社長  
HR総研 所長  
**寺澤 康介**



このたび、HR総研（ProFuture株式会社）はPwCコンサルティング合同会社と共同で、日本企業におけるワークスタイルに関する調査を実施しました。ご協力をいただきました357社の企業の皆さまに、この場を借りて深く御礼申し上げます。

2020年から始まった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大により、企業活動、働く人たちの日常は一変しました。感染拡大は変異株の度重なる出現もあり、強弱を繰り返しながら今に至っており、完全に収まるにはまだ相当の時間を要することでしょう。このような状況の中で、働く人たちのワークスタイルはリモートワークを筆頭に当然変わってきているわけですが、ここでより注目すべきなのは、働く人たちの価値観の変化、企業との雇用における関係性の変化だと私は思います。

働く人たちの多くは、これまで当たり前だとされてきた働き方、ときには自身の生活や時間をある程度犠牲にして企業側が提示する働き方に従ってきたことに、根本的な疑問を持ち始めてきたのかもしれませんが、自分や家族を中心に置き、働き方やキャリアを見直す傾向が、働く人たちの中で加速度的に広まってきているのではないのでしょうか。

こうした本質的な変化を読み取って、企業が自社の事業活動そのものやさまざまな人事施策に反映させていかなければ、短期的な業績のみならず、中長期の業績向上、事業成長に多大な障害を持つことになるでしょう。

本調査結果では、企業・働く人双方から、リモートワークのメリット、課題を聞いています。メリットでは、ワークライフバランスの向上、心身の安全性（well-being）の向上、生産性の向上などが共通する項目として挙がっており、課題では、コミュニケーション機会の減少、マネジメント・部下育成の難易度上昇、組織の一体感の低下などが共通して挙げられています。課題を見ると、企業と働く人の距離感を広げる方向に働くものばかりであり、こうした言わば「遠心力」に対して、企業はどのような対処をするかが問われています。

また、本調査結果から、81%の企業はリアルとリモートを掛け合わせたハイブリッドな働き方を希望していますが、働く人たちは、完全なリモートワークへの移行から、反対にリモートワークの撤廃までさまざまな働き方に希望が分散していることが分かりました。今後企業は、リアルとリモートを掛け合わせたハイブリッドワークスタイルを働く人たちに提示し、そのウェイトを多様にして幅広い選択肢を与えることが大事だと、調査分析で述べられています。

さらに、PwCコンサルティングからは「日本企業がハイブリッドワークスタイルを成功させるための8つのエッセンス」が、本調査を締めくくる提言として出されています。網羅的かつ実効性の高い施策が紹介されており、こうした内容を企業の皆様にはぜひ参考にしていただければと思います。





## 実施調査概要

リモートワークに関する課題意識や取り組み状況、今後の展望に関する実態を明らかにすることを目的として、2021年11月～2022年1月にPwCコンサルティングは「COVID-19に伴うワークスタイル変化に関する調査」をHR総研（ProFuture株式会社）と共同で実施した。回答企業数は全357社で、専用Webサイトでの選択式アンケートで回答を収集した（図表1）。

図表1：COVID-19に伴うワークスタイル変化に関する調査 回答企業

企業規模				業種			
	分類	定義	回答企業数		分類	業界例	回答企業数
1	大企業	従業員数5,001名以上	54	1	製造	機械、食品、化粧品、建設、化学、自動車	141
2	中小企業	従業員数5,000名以下	303	2	IT・通信・メディア	情報処理・ソフトウェア、マスコミ関連	53
計			357	3	金融	銀行、証券、保険、その他金融、不動産	14
				4	小売・サービス	百貨店、商社、マーケティング、旅行・ホテル、シンクタンク	128
				5	製薬・医薬	医薬品、バイオ	11
				6	その他	農林・水産・鉱業、公共団体・政府機関	10
計			357	計			357



同時に、従業員の感じている課題や今後の展望についても理解するため、従業員向けにも同内容の調査を「COVID-19によるワークスタイル変化の把握調査」としてPwCコンサルティングが単独で実施した。回答従業員数は1,053人で、2021年12月に専用Webサイトでの選択式アンケートで回答を収集した（図表2）。

図表2：COVID-19によるワークスタイル変化の把握調査 回答従業員

企業規模				業種			
	分類	定義	回答 企業数		分類	業界例	回答 企業数
1	大企業	従業員数5,001名以上	518	1	製造	機械、食品、化粧品、 建設、化学、自動車	214
2	中小企業	従業員数5,000名以下	535	2	IT・通信・ メディア	情報処理・ソフトウェア、 マスコミ関連	213
計			1,053	3	金融	銀行、証券、保険、 その他金融、不動産	208
				4	小売・ サービス	百貨店、商社、マーケティング、 旅行・ホテル、シンクタンク	208
				5	製薬・医薬	医薬品、バイオ	210
				6	その他	農林・水産・鉱業、 公共団体・政府機関	0
計				計			1,053



## 1. COVID-19感染拡大後のリモートワークの浸透

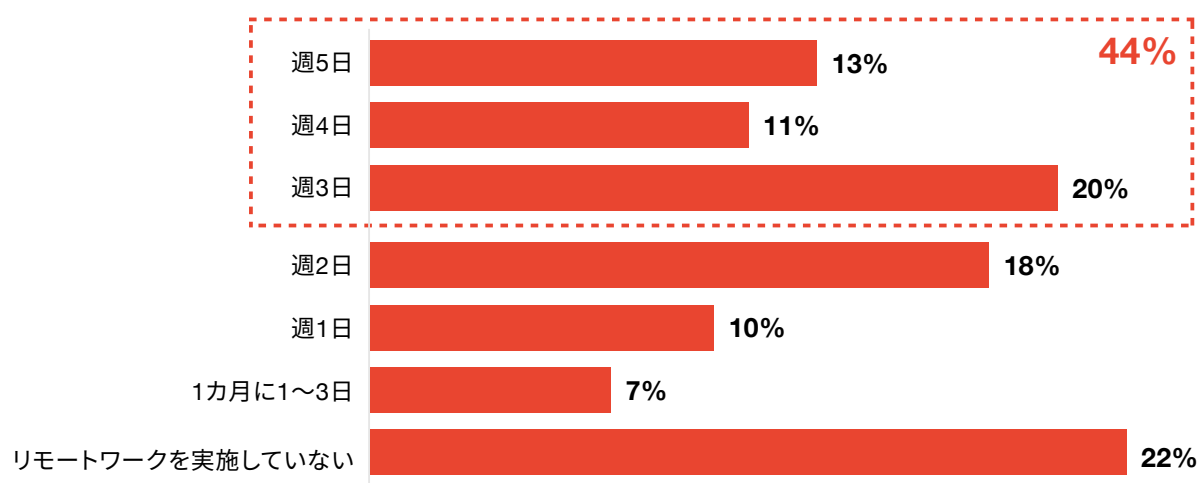
COVID-19の感染拡大により、あらゆる業界でリモートワークの導入が余儀なくされた。その結果、本調査に回答した企業のうち44%が、現在週3日以上のリモートワークを実施していることが明らかになった（図表3）。

業界別の数値に目を向けると、職場への出勤が避けられない業務の多い製造業界や小売・サービス業界は、週3日以上のリモートワーク実施率がそれぞれ42%と33%、また情報セキュリティ上の懸念が想定される金融業界は36%と、

全体に比べてリモートワークへの移行が進んでいないことが分かる。一方、IT・通信・メディア業界と製薬・医薬業界では週3日以上のリモートワーク実施率がそれぞれ77%、73%と浸透が進んでいるようである（図表4）。

この結果から、事業活動の内容に応じて、業界ごとにリモートワークへの移行の進捗に差は生まれやすくなる状況ではあるが、産業全体としては大きな浸透傾向の流れが生まれてきていると言える。

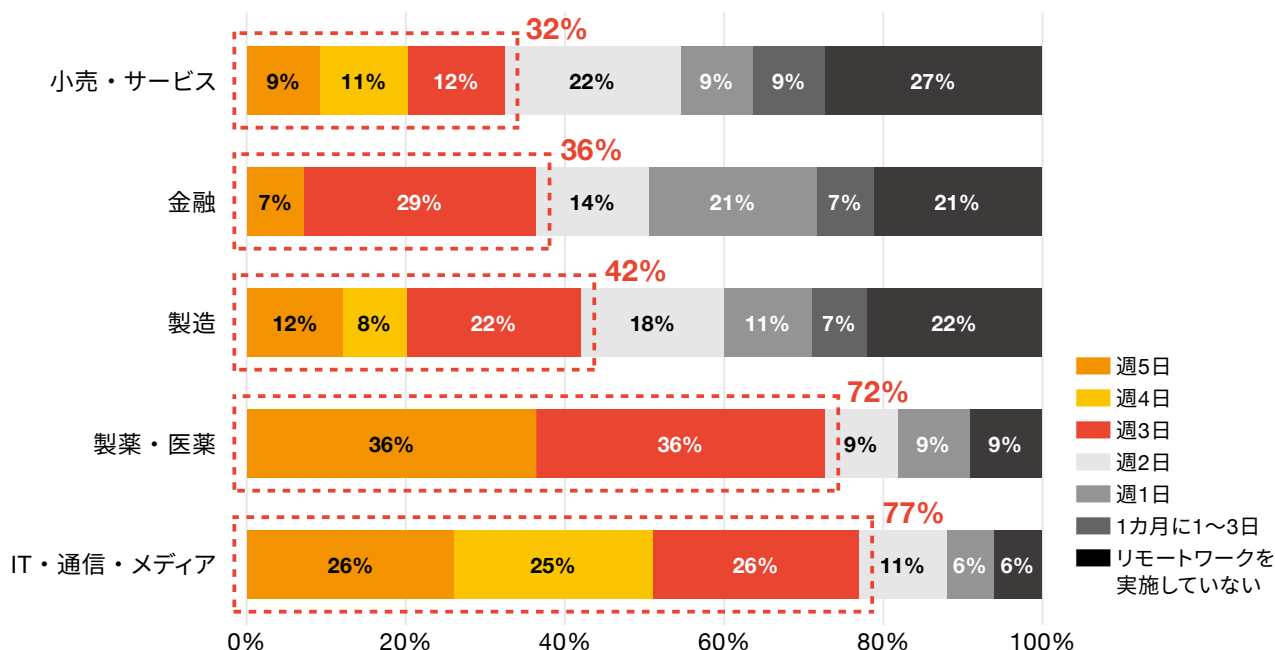
図表3：リモートワークの推進状況（企業 全体）



図表3：「貴社における、現在のリモートワークの推進状況についてお答えください」の集計結果を示す。（n=357）※数値は全て小数点以下四捨五入



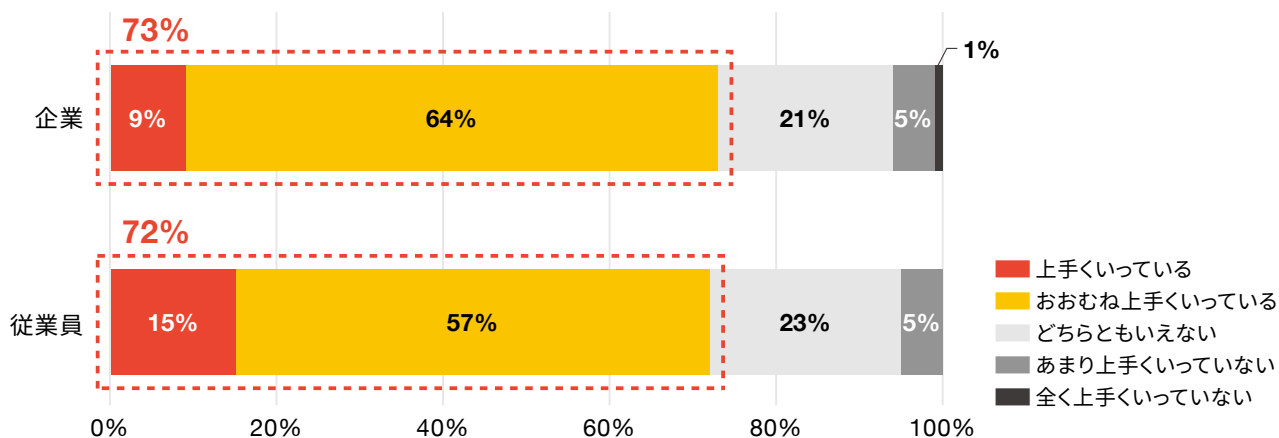
図表4：リモートワークの推進状況（企業・業界別）



図表4：「貴社における、現在のリモートワークの推進状況についてお答えください」の集計結果を示す。（製造：n=141 小売・サービス：n=128 金融：n=14 IT・通信・メディア：n=53 製薬・医薬：n=11）※数値は全て小数点以下四捨五入

また、リモートワークを実施している企業の73%、従業員の72%がリモートワークの成功度合いについて（おおむね）上手くいっていると回答していることから、リモートワークがコロナ禍における新しい働き方として浸透しており、かつリモート環境下でも日常の業務はこなせている状況であることがうかがえる（図表5）。

図表5：リモートワークの成功度合い（企業・従業員）



図表5：「貴社が新たな働き方（リモートワーク）について感じている成功度合いについてお答えください」（企業）および「貴方が新たな働き方（リモートワーク）について感じている成功度合いについてお答えください」（従業員）の集計結果を示す。（企業：n=280 従業員：n=489 ※左記は、回答企業・従業員のうち、リモートワークの推進状況として「リモートワークを実施していない」の回答を除いた数）



## 2. 働き方の制約からの脱却がもたらした変化

前述の通り、現在は浸透が進んでいると言えるリモートワークだが、おそらく当初はCOVID-19の感染拡大の影響で、いわば「しかたなく」「とりあえず」導入した企業が多かったのではないだろうか。予期せず急な非常時対応を求められた結果として起こったシフトチェンジだったかもしれないが、この変化によりポジティブな影響ももたらされている。

今回の調査結果によると、企業からも従業員からも最も大きなメリットとして実感されているのが「従業員のワーク

ライフバランス」や「well-beingの向上」で、出勤時間や働く場所の制限からの解放によって、心身ともに健康的に仕事ができるようになったと考えられる。次いで多くの従業員が選択した「生産性向上」や「緊急時の対応の柔軟性向上」も含めて、実感されているメリットは企業と従業員のあいだでおおむね一致していることが明らかになった（図表6）。この結果から、働き方における大きな変化が起きていることを契機に、企業が従業員の声を拾い上げ、それに対応しようとしていることがうかがえる。ただし、この認識に基づいて

図表6：リモートワークのメリット（企業・従業員）

企業		従業員	
1	従業員のワークライフバランスの向上	1	ワークライフバランスの向上
2	従業員の心身の安全性（well-being）向上	2	就労条件（執務場所、居住地など）の柔軟性の向上
3	緊急時の事業継続性の向上	3	心身の安全性（well-being）向上
4	業務における生産性向上	4	自身の業務における生産性向上
5	コスト削減	5	緊急時の対応の柔軟性向上

図表6：「貴社がリモートワークにおいて感じているメリットについて、当てはまるものをお答えください（複数選択可）」（企業）および「貴方がリモートワークにおいて感じているメリットについて、当てはまるものをお答えください（複数選択可）」（従業員）の集計結果を示す。（企業：n=280 従業員：n=489）

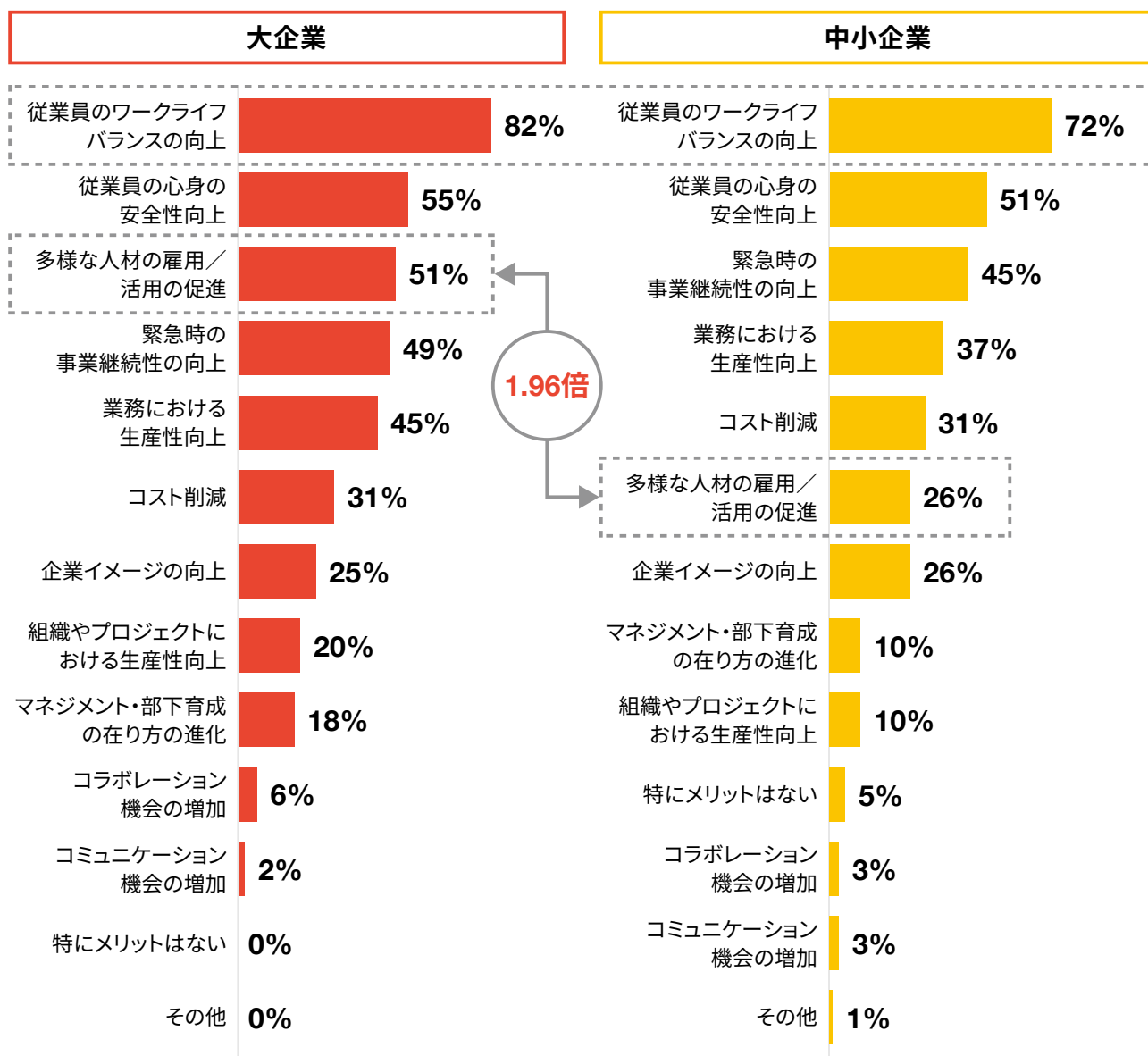
それぞれのメリットを実現させ、従業員の求めるレベルに到達することができているかどうかについては、さらなる検証の余地があるだろう。

ここで提示されているメリットは、既存の社員に対するエンゲージメント向上に寄与するだけでなく、従業員の居住地や時間的制約（子育て、介護など）に捉われない柔軟性のある選択肢の提示などを通して、企業の人材獲得力にも大きな影響を与える。

今回の調査結果によると、リモートワークのメリットとしてこの「多様な人材の雇用／活用の促進」を選択した企業の

比率が、大企業では中小企業の約2倍であった（図表7）。これは大企業では従業員の人数が多いために、国籍や価値観などの属性がさまざま、かつそれぞれのセグメントの人数規模も大きくなる傾向にあり、中小企業に比べて多様性に対する課題意識がより顕著に生じやすいためと想定される。しかし、今後働き方における多様な選択肢が企業から用意されていることが今まで以上に当たり前になり、より多くの選択肢を保有している企業の方が従業員から選ばれやすくなる可能性が高い。したがって、リモートワークの導入によって多様な人材活用を促進するという動きは、職種による適用の難易度の違いはあるものの、規模や業界問わず多くの企業が継続的に検討を進める必要がある。

図表7：リモートワークのメリット（企業 規模別）



図表7：「貴社がリモートワークにおいて感じているメリットについて、当てはまるものをお答えください（複数選択可）」の集計結果を示す。（大企業：n=51 中小企業：n=229）





### 3. リモートワークの長期化に伴う課題とその影響

前述の通りポジティブな変化がもたらされていることもあり、企業・従業員ともに70%以上がリモートワークを現状（おおむね）成功と捉えている（図表5）。このことから、日々の業務をこなすための最低限の環境はすでに整備できていると想定される。しかし、コミュニケーション、マネジメント

などの日常業務に影響する側面のみならず、組織の一体感やコラボレーションなどの企業の将来的な価値に直結する部分も、企業・従業員ともに最も重大な課題のひとつとして捉えていることが分かった（図表8）。ここで課題として選択された項目は、企業に下記のような悪影響を与えかねない。

#### リモートワークの現状の課題が引き起こす悪影響の例

- ・ コミュニケーション、コラボレーションの量や質の低下による、イノベーション機会の喪失（参考：「The work from-home innovation drought」<sup>※</sup>）や従業員のエンゲージメントの低下
- ・ エンゲージメントの低下が引き起こす離職やあらゆる不祥事（情報漏洩、金銭の横領、不正の隠ぺいなど）のリスクの悪化と、それに伴う組織力の低下
- ・ 管理職のチームマネジメント力や育成力不足による、チームワークや十分なスキルアップ機会の欠如、およびそれに伴う生産性の低下

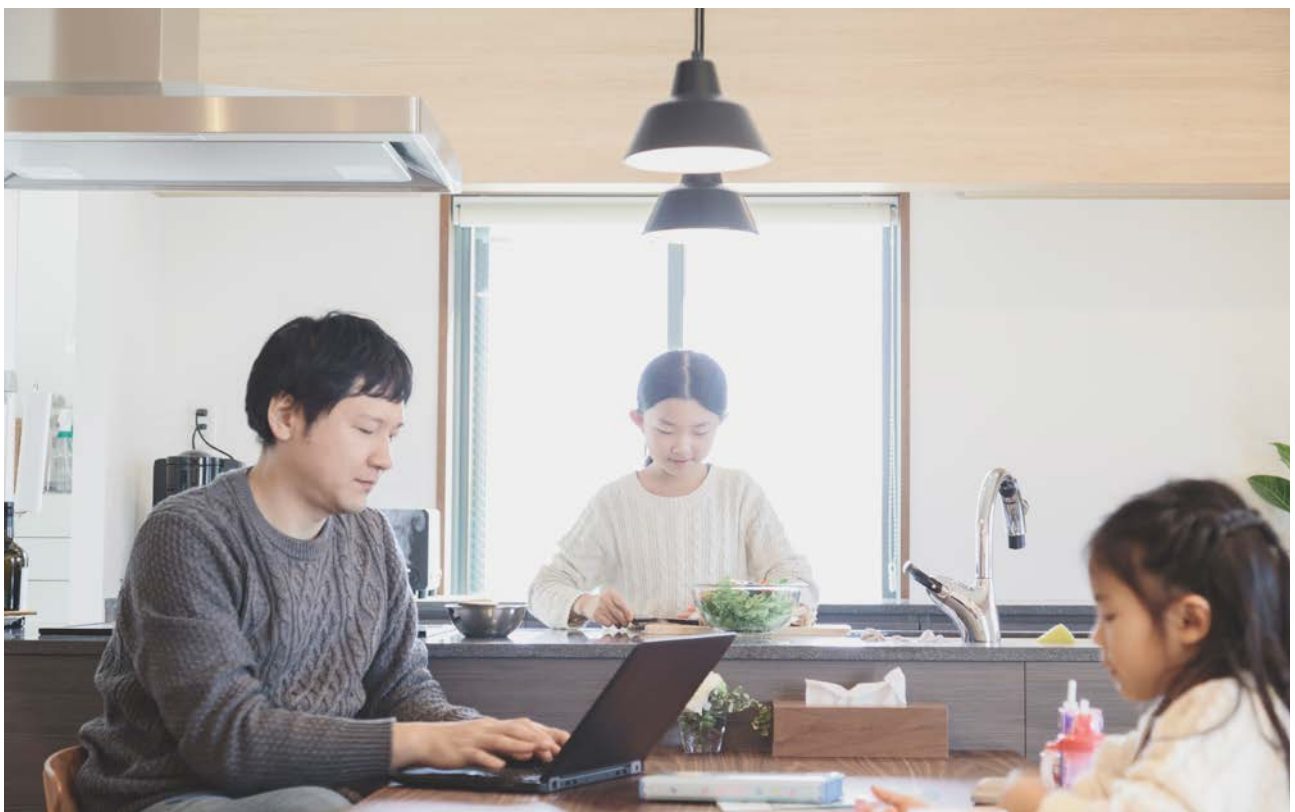
※<https://www.pwc.com.au/digitalpulse/work-from-home-innovation-drought.html>

図表8：リモートワークの課題（企業・従業員）

企業		従業員	
1	コミュニケーション機会の減少	1	コミュニケーション機会の減少
2	マネジメント・部下育成の難易度上昇	2	組織の一体感の低下
3	組織の一体感の低下	3	マネジメントや部下育成の難易度上昇
4	コラボレーション機会の減少	4	成果と評価との関連性の不透明感の増加
5	従業員の心身のストレス増加	5	コラボレーション機会の減少

図表8：「貴社がリモートワークにおいて感じている課題について、当てはまるものをお答えください（複数回答可）」（企業）および「貴方がリモートワークにおいて感じている課題について、当てはまるものをお答えください。（複数選択可）」（従業員）の集計結果を示す。（企業：n=280 従業員：n=489）

このような理由から、「目先の業務を問題なく推進する」という視点を一歩離れ、「将来的なビジネスの成長を支え、企業価値を高める」という目的のためにも、今後は意識的に、より俯瞰的な視点をもってこれらの課題に取り組む必要がある。



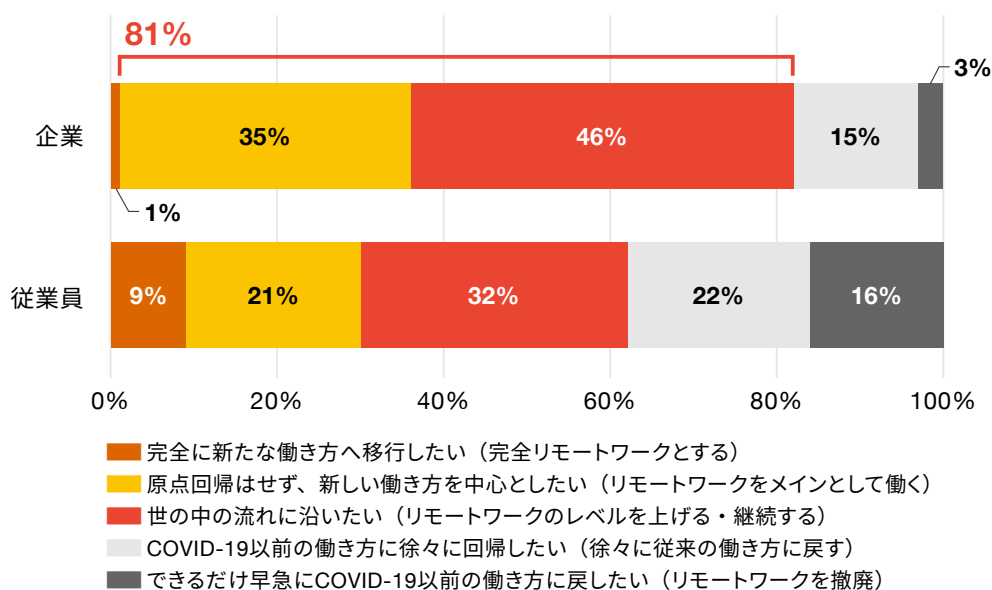


#### 4. 日本企業がハイブリッドワークスタイルを成功させるための8つのエッセンス

ここまで取り上げてきた現在のリモートワークの実施状況と、そのメリット・課題を踏まえて、本項では今後の働き方の展望に焦点を当てたい。今回の調査の結果、81%の企業は今後もリアルとリモートを掛け合わせたハイブリッドな働き方を希望していることが明らかになった。一方従業員は、リモートワークへの完全移行から、その反対であるリモート

ワークの撤廃まで希望が分散していることから、働き方の多様化を求めていることが分かる（図表9）。したがって、リアルとリモートを掛け合わせることで、毎日出社から一部出社、毎日リモートワークまで、働き方における幅広い選択肢の提示が可能なハイブリッドワークスタイルは、これからの日本企業における新たな選択肢として浸透が進むだろう。

図表9：今後の働き方の展望（企業・従業員）



図表9：「貴社における今後（主にCOVID-19収束後）の働き方の展望（希望）についてお答えください」（企業）および「貴方の今後（主にCOVID-19収束後）の働き方の展望についてお答えください」（従業員）の集計結果を示す。（企業：n=280 従業員：n=489）



こうした現状において、新たな働き方の選択肢を取り入れながらビジネスの成長を支えるためには、前述した課題の解決に早急に取り組むことが必要不可欠である。ビジネスプロセスの変革という点は言うまでもなく、ワークスタイル

という観点において各企業に意識していただきたい8つのエッセンスを、PwCコンサルティングからの提言として以下に示す（図表10）。

図表10：日本企業がハイブリッドワークスタイルを成功させるための8つのエッセンス

1	ビジョンと戦略		部門横断で取り組むべき課題としての全社ビジョンと戦略の明確化
2	新たなリーダーシップ		現場での自律的行動を促す権限移譲型リーダーシップの促進
3	組織における体験		従業員の働くシーンや経験価値への着目
4	従業員の声		VOEマネジメントの徹底化（VOE: Voice of Employee）
5	コミュニケーション促進		多面的かつ意図的なコミュニケーションモデルの構築
6	テクノロジー活用		ワークテックの活用とデジタルアップスキリングへの投資
7	オフィスの在り方		オフィスの在り方の再定義
8	モニタリング		ハイブリッドワークに求められる新たなKPIの構築とモニタリングの実施

## 1. 部門横断で取り組むべき課題としての 全社ビジョンと戦略の明確化

組織が実施する施策は、見据えるべきビジョン・戦略をもとに検討する必要がある。ハイブリッドワークスタイルの推進においても、人事部が人事制度を、総務部がオフィスを、IT部門がITツールを、などと組織分断的（サイロ的）に施策を検討・実施するのではなく、全社で明確化された方向性（ビジョンやコンセプト）に基づいて具体的な施策に落とし込むことが重要である。また、全社ビジョン、戦略から落とし込んだ施策の浸透を図るためには、「ビジョンブック」などを通して従業員に組織の目指す姿を視覚的・感覚的に伝えることが有効である。

## 2. 現場での自律的行動を促す 権限移譲型リーダーシップの促進

全ての業務状況を把握することが難しいハイブリッドワークの環境下において、マイクロマネジメントでは上司が部下一人ひとりに対してタイムリーかつ的確に指示を出したり相談にのったりすることが難しく、結果としてチームワークや生産性の向上・維持が困難になる可能性が高い。したがって、上司が現場の状況を全て把握しようとするのではなく、チームメンバーや部下の役割を明確にしたうえで大胆な権限移譲を行い、自律性の促進に注力するべきである。今後はこのような部下の心理的支援に注力する支援型（エンパワリング）のリーダーシップの重要性が増すだろう。

### 3. 従業員の働くシーンや経験価値への着目

働き方が変化することで、従業員の日常におけるペインポイント（ネガティブな経験）やゲインポイント（ポジティブな経験）もまた変化するため、従業員起点の経験価値をこれまで以上に細分化して解像度高く捉える必要がある（参考：「エンプロイーエクスペリエンス」<sup>※</sup>）。そのために有効なのが、会議やインフォーマルコミュニケーション、自己学習などのシーンごとに因数分解して、仕事のやり方や従業員の経験を考えることである。従業員の視点に立って未来の目指す姿を描くことによって、今後組織としてどのような変化を起こすべきか、そのためにはどのような施策が必要か、具体性をもって検討することが可能となる。

### 4. VOEマネジメントの徹底化 (VOE: Voice of Employee)

あらゆる変革において経営側の決断と従業員側の希望にずれが生じることを防ぐためには、常に従業員の生の声を拾い上げる仕組みを構築することがカギとなる。特に今後は従業員の価値観が多様化し、従業員が企業に求めることが価値観やライフステージに応じて流動的になる可能性が高い。したがって、定期的な従業員サーベイの実施などを通して、タイムリーにかつ頻度高く従業員の声に耳を傾けることが有効である。またその際、できる限り率直な意見を吸い上げるために、立場や役職に関係なく自分の意見を述べるができるフラットで受容的なカルチャー作りも重要な土台となる。

### 5. 多元的かつ意図的なコミュニケーションモデルの構築

コミュニケーションの量ならびに質の減少が、ハイブリッドワークの課題として顕在化している。そして、それにより引き起こされ得るエンゲージメントやイノベーションの創出機会の低下・減少を防ぐために、これまで自然に発生していた雑談・相談を意図的に発生させるような場や時間を、組織側が用意する必要がある。加えて、上司・部下だけでなくコーチ、メンター、バディなど多元的なネットワークを構築することで、従業員の心理的安全性を担保することが重要である。

### 6. ワークテックの活用とデジタルアップスキリングへの投資

従来のような対面と紙ベースの働き方からの脱却が余儀なくされるハイブリッドワークスタイルにおいて、デジタルツールの活用は必要不可欠である。互いの業務の進捗状況が見えない中では、共同作業ツールやタスク管理ツールなどを最大限活用し、場所を問わずスムーズに業務を行える環境を整備することが重要である。また導入するツールを従業員が有効活用できるようにするため、同時にデジタルアップスキリングも実施することが鍵となる。近年は、企業の成長に不可欠なコラボレーションやイノベーションを促すようなツールが多く開発されているため、最新テクノロジーの情報を感度高く収集して活用することで、生産性やエンゲージメントの向上に繋げたい。

### 7. オフィスの在り方の再定義

全員が集まって作業する場所だったオフィスの意義が、ハイブリッドワークスタイルの導入によって変化するケースが多い。例えば、個人が作業をする場所は問われなくなる一方で、オフィスには、コラボレーションを促進しイノベーションを生み出せる場としての役割が求められるようになるケースが今後増加するだろう。各企業の事業や従業員の嗜好性に合わせてオフィスの在り方を再定義したうえで、出社形態などを考慮し、規模やロケーションも再検討する必要がある。またそのうえで、新しいオフィスの在り方や活用方法を従業員に発信し、浸透を促すことが重要である。

### 8. ハイブリッドワークに求められる新たなKPIの構築と モニタリングの実施 (KPI: Key Performance Indicator)

新たな施策の実施後に意図していた効果を継続的にもたらすためには、効果を測るためのKPIの構築、およびモニタリングツールとモニタリングを実施する体制の確保が必要不可欠である。ハイブリッドワークスタイルにおいては、例えば、従業員間のコミュニケーションが減少していないか、仕事とプライベートの切り替えの難しさによって労働時間が延びてしまっていないか、生産性が低下していないか——などといった観点で、常に状況を注視する必要がある。また、実態を把握したうえで、実態に即した施策（例：コミュニケーション活性化のためのツール導入や社内イベントの実施、過重労働防止のためのPCログ管理など）を打ち続けるべきである。

※<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/people-change-management/employee-experience.html>









## 最後に

本稿では、日本の企業と従業員双方に実施した調査結果をもとに、COVID-19感染拡大後の働き方の実態と、これからのパラダイムシフトを考慮して押さえるべきエッセンスについて、PwCコンサルティングからの提言を記しました。働き方における大きな転換期を迎えている今、いかにして、従業員の多様な価値観に目を向けつつ生産性や一人ひとりのスキルを高め、将来の企業価値向上につなげることができるか、という視点が、これまで以上に重要になります。今後の企業の生き残りを左右するこの肝要なトピックを検討し、未来の姿を描くために、本稿がその一助となれば幸いです。

最後に改めて、本調査にご協力いただいた皆様に心より御礼申し上げます。



# お問い合わせ先

## PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



---

## PwCコンサルティング合同会社 組織人事・チェンジマネジメント

北崎 茂  
パートナー

鈴木 貞一郎  
ディレクター

東福寺 芽衣  
マネージャー

---

### 執筆協力者

尾野 有菜  
シニアアソシエイト

岡本 茉莉子  
シニアアソシエイト

石井 友佳子  
アソシエイト

仲本 莉乃  
アソシエイト

## PwCコンサルティング 働き方改革（Workstyle Transformation）支援

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/people-change-management/workstyle-transformation.html>

**www.pwc.com/jp**

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

発刊年月：2022年5月      管理番号：I202203-07

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.