

2023年 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





目次

はじめに	4
<hr/>	
実施調査概要	6
<hr/>	
1. COVID-19感染拡大から収束後の働き方の変化	8
2. それぞれの働き方がもたらすメリット	13
3. 現在の働き方に抱く課題感とその対策状況	16
4. 今後の展望	20
<hr/>	
最後に	23

はじめに



PwCコンサルティング合同会社
マネージングディレクター
喜島 忠典

このたび「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）収束を見据えたワークスタイル変化に関する調査」の結果を御報告できることになりました。本調査はHR総研（ProFuture株式会社）とPwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）が共同で実施しており、昨年度に続いているワークスタイル調査となります。

お忙しい中、本調査に御協力いただいた422社の御担当の皆様、また働く個人としてアンケートを通じて御意見をお寄せくださった1,080名の皆様には、心から感謝と御礼を申し上げます。ありがとうございました。

COVID-19の収束に伴い、企業の働き方も急速に変化しつつあります。本調査でも週3日以上リモートワークをしている企業の割合は17ポイント減り、週5日出社としている企業が13ポイント増えたことが明らかになりました。一見するとこの変化は「緊急事態」から「平常運転」に戻っただけのように見えがちですが、見逃してはいけないことがあります。

それは、COVID-19を通じて日本企業の「働き方の経験知」が劇的に高まったことです。これだけ多くの企業がリモートワークに切り替えるなどということは、平時では実現不可能だったでしょう。また、オンラインでやれば十分なことと、顔を合わせた方がいいことの切り分けも実感を持って語れるようになりました。

今こそレベルアップした「働き方の経験知」をもとに、「出社」か「リモートワーク」かの二元論を超え、もう一步踏み込んだ「自社の働き方のあるべき姿」を考える好機ではないでしょうか。

それぞれの企業がいろいろな経験知を積まれたことと思いますが、ここでは特に注目すべき三つの「働き方の経験知」を紹介します。

一つ目の経験知は、**リモートワークは「やればできる現実的な選択肢」であると分かったこと**です。リモートワークを経験したことで、特に通勤時間の削減などに伴うワークライフバランス向上への評価は本調査でも高く、週3日以上リモートワークをしている企業の70%以上が肯定的です。

そのため企業としても「なぜリモートではいけないのか」という理由を明確に示す必要が出てきました。「コミュニケーション」「チームワーク」といったなんとなく正しそうな言葉だけでは、従業員の納得感を得るのは難しいでしょう。

二つ目の経験知は、「企業」と「働く人」の間で「**生産的な働き方**」に関する意識ギャップが大きいと分かったことです。企業も働く人も生産的な働き方を重要に思う点は変わりません。しかし本調査で、企業はそれが「リアルに顔を合わせてコミュニケーションすること」で高まると思い、働く人は「リモートワークによって無駄な時間をなくすこと」で高まるとしている可能性が見えました。まずは両者のギャップを解消して同じ方向を向かないと、生産性向上の取り組みも同床異夢となってしまいうでしょう。

三つ目の経験知は、**場所の違いは乗り越えられると分かったこと**です。確かにリモートワークにはデメリットも多くあります。ただ、場所が違っても環境を同期して働けるという事実が判明したことは、人材戦略の可能性を大きく広げました。人材不足が進む中、多様な働き方を推進するため、タレントのシェアやパートタイムの活用は不可避です。このような取り組みにもリモートワークは有効なツールになりえます。

このように考えると、働き方について「リモートか出社か」というような問い立ては不十分で、もう一步踏み込んで「**自分たちの生産性を最大限に引き上げるにはどのように働くべきなのか**」という問いに真剣に向き合う必要があると分かります。

今こそ企業と働く人の関係性を再構築し、双方がハイパフォーマンスを実現できる新たなワークスタイルを模索する絶好のタイミングではないでしょうか。本レポートには、これからの働き方を考えるための多くの示唆が掲載されています。本調査の結果が、これからの働き方を考えるきっかけになればわれわれとしては望外の喜びです。

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



このたび、HR総研（ProFuture株式会社）は、昨年引き続き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。本調査にご協力いただきました企業の皆様には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

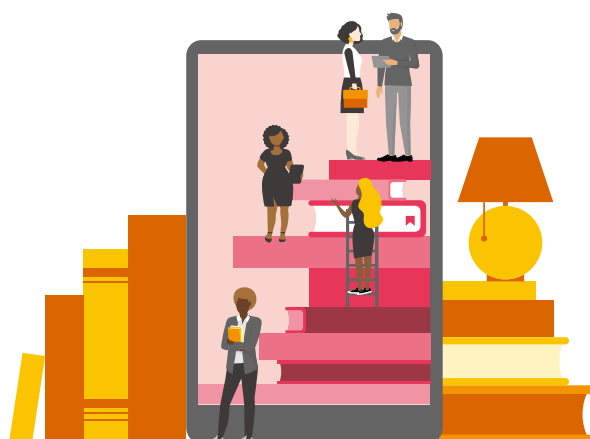
2020年から広がった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）も約3年を経て、2023年5月に日本での感染症法上の位置付けが2類から5類へ変わり、ようやく収束への目処が立ってきました。そうした中で、企業の働き方の方針は、入社前提の働き方に戻るところが増えてきているようです。今年度の調査では週5日出社前提の企業は35%であり、昨年度調査の22%より13ポイント高くなってきています。他方、週5日リモートは昨年の13%から8%に下がり、週3～4日リモートも昨年の31%から19%に下がっています。

コロナ禍において、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大きく変わってきていましたが、「より注目すべきは働く人たちの価値観の変化、企業と働く人たちの雇用の関係性の変化」だと、昨年この欄で私は書きました。この価値観の変化、関係性の変化はCOVID-19以前に簡単に戻るものではなく、それを無視して働き方を単純にCOVID-19以前の形に戻そうとすると、そこには大きな軋轢が生じると私は考えています。

今回の調査で、入社頻度別に現在の働き方の成功度合い（働き方が「上手くいっている」「おおむね上手くいっている」の割合）を聞いたところ、週5日出社の企業では50%の一方、週5日リモートワークの企業では91%で、リモートワークの頻度が高いほど現在の働き方を「成功している」と評価していることが分かりました。また、「現在の働き方を導入する前より生産性が向上した」と回答した割合は、週5日出社の企業では5%である一方、週5日リモートワークの企業では34%で、リモートワーク頻度が高い企業ほど生産性の向上を感じているとの結果が出ています。しかしながら週5日リモートワークの企業では「組織の一体感の低下」を課題とする割合が他と比べて高く、リモートワークを推進すれば何も問題がないわけではありません。

もちろん、その企業の業種、職種、カルチャーなどによって、リモートワークを含む働き方のあるべき姿は一概ではありませんが、価値観の変化、関係性の変化を無視してCOVID-19以前のやり方に単純に戻すのは、非常にリスクが高いということがいえると思います。コロナ禍を経た今、自社に合ったワークスタイルを真剣に検討しなければなりません。

働く人の価値観が変わり、一律的なルールの雇用関係から、働く人のライフステージ、置かれた状況などの多様性に対応することが企業に求められており、ワークスタイルもその多様性に対応できるかが問われています。PwCコンサルティングからは、本レポートの最後に「With/After COVID-19時代のワークスタイルを成功させる7つのエッセンス」が提示されていますので、ぜひ参考にしてください。





実施調査概要

COVID-19の収束を見据えた働き方の状況や、働き方に関する課題意識・取り組み状況の実態、今後の展望を明らかにすることを目的として、2023年1月～2023年3月にPwCコンサルティングは「COVID-19収束を見据えた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422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収束を見据えた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	65	1	製造	機械、食品、化粧品、建設、化学、自動車	147
2	中小企業	従業員数5,000名以下	357	2	IT・通信・メディア	情報処理・ソフトウェア、マスコミ関連	71
				3	金融	銀行、証券、保険、その他金融、不動産	29
				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	148
				5	製薬・医薬	医薬品、バイオ	18
				6	その他	農林・水産・鉱業、公共団体・政府機関	9
		計	422			計	422



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収束を見据えたワークスタイル変化に関する調査」としてPwCコンサルティングが単独で実施した。回答従業員は1,080人で、2023年1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収束を見据えたワークスタイル変化に関する調査 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	541	1	製造	機械、食品、化粧品、 建設、化学、自動車	217
2	中小企業	従業員数5,000名以下	539	2	IT・通信・ メディア	情報処理・ソフトウェア、 マスコミ関連	215
		計	1,080	3	金融	銀行、証券、保険、 その他金融、不動産	214
				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	219
				5	製薬・医薬	医薬品、バイオ	215
					計		1,080



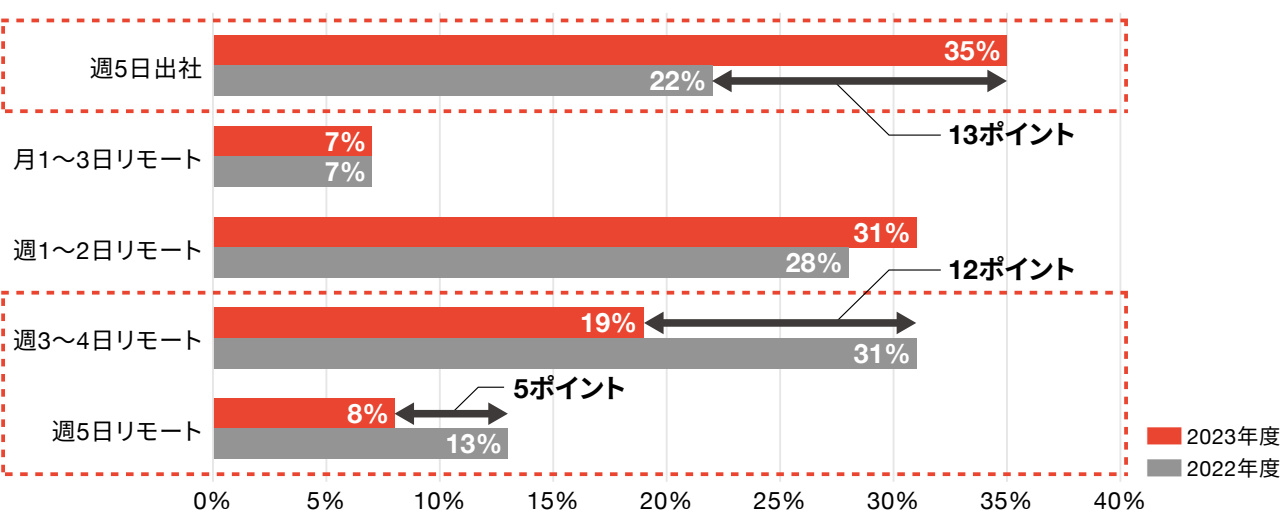
1. COVID-19感染拡大から 収束後の働き方の変化

1.1. COVID-19収束を迎えた働き方の実態

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行は、企業の事業活動のあり方から、そこで働く従業員一人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。こうした変化に対応し、事業活動を維持させるべく、多くの企業がリモートワークを中心として、さまざまな施策を講じている。この動きは3年という時間を経る中で一定の定着化を示している一方、厚生労働省による行動制限緩和に伴い、これまでの取り組み、そして今後の働き方に再度見直しが求められている。

昨年2022年に実施したサーベイ結果と比較すると、今年は「週5日出社」と回答した企業が13ポイント増え、また、「週3～4日リモート」と「週5日リモート」を合わせた週3日以上のリモートワークは17ポイント減り、全体としてCOVID-19感染拡大時よりもBack-to-office（オフィス回帰）の傾向にあることが分かった（図表3）。一方で、完全リモートワーク（週5日リモートワーク）を選択している企業は8%と、いまだ少数派であることがうかがえる。

図表3：リモートワークの実施状況（企業全体 昨対比）

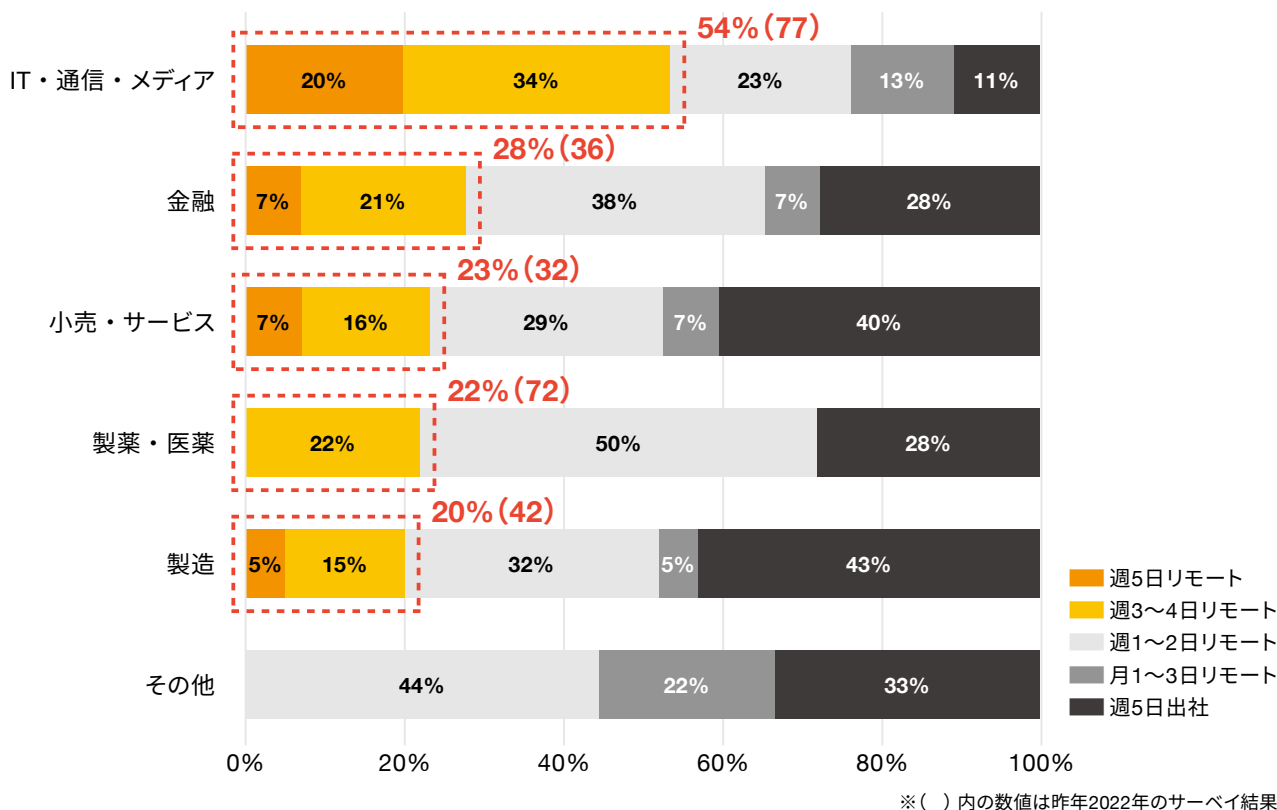


図表3：「貴社における現在の働き方についてお答えください」の集計結果を示す。(n=422) ※数値は全て小数点以下四捨五入

業界別に見た場合、職場や工場への出勤が求められる製造および小売・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20%と23%となり、依然として他業界に比べて低い。また、情報セキュリティの観点からリモートワークに懸念があると推測される金融業界も28%という結果になった（図表4）。前回のサーベイ結果では、「週3～4日リモート」と「週5日リモート」を合わせて72%とリモート

ワークが浸透していた製薬・医薬業界も、今回は22%と大幅に出社頻度が高まり、「週1～2日リモート」への回答が最も高い結果となった。IT・通信・メディア業界は依然としてリモートワークの実施率が他業界より高いものの、週3日以上のリモートは54%と、前回結果（77%）と比べるとやはり出社頻度が高まっている。

図表4：リモートワークの実施状況（企業 業界別）



図表4：「貴社における現在の働き方についてお答えください」の集計結果を示す。（IT・通信・メディア：n=71、金融：n=29、小売・サービス：n=148、製薬・医薬：n=18、製造：n=18、その他：n=9） ※数値は全て小数点以下四捨五入

これらの結果を踏まえると、COVID-19の感染者数が減少傾向になり、法制面での対策緩和が進むにつれて「従来の働き方」に戻る企業が増加傾向にあることが推察される。一方、出社とリモートワークを融合させたハイブリッドワー

ク^{*}を継続する企業も複数存在しており、サーベイ調査時点では、各社さまざまなワークスタイルを取り入れていることが見受けられる。

※本稿では、週1日以上リモートワークを実施する企業を「ハイブリッドワークを導入する企業」とする。



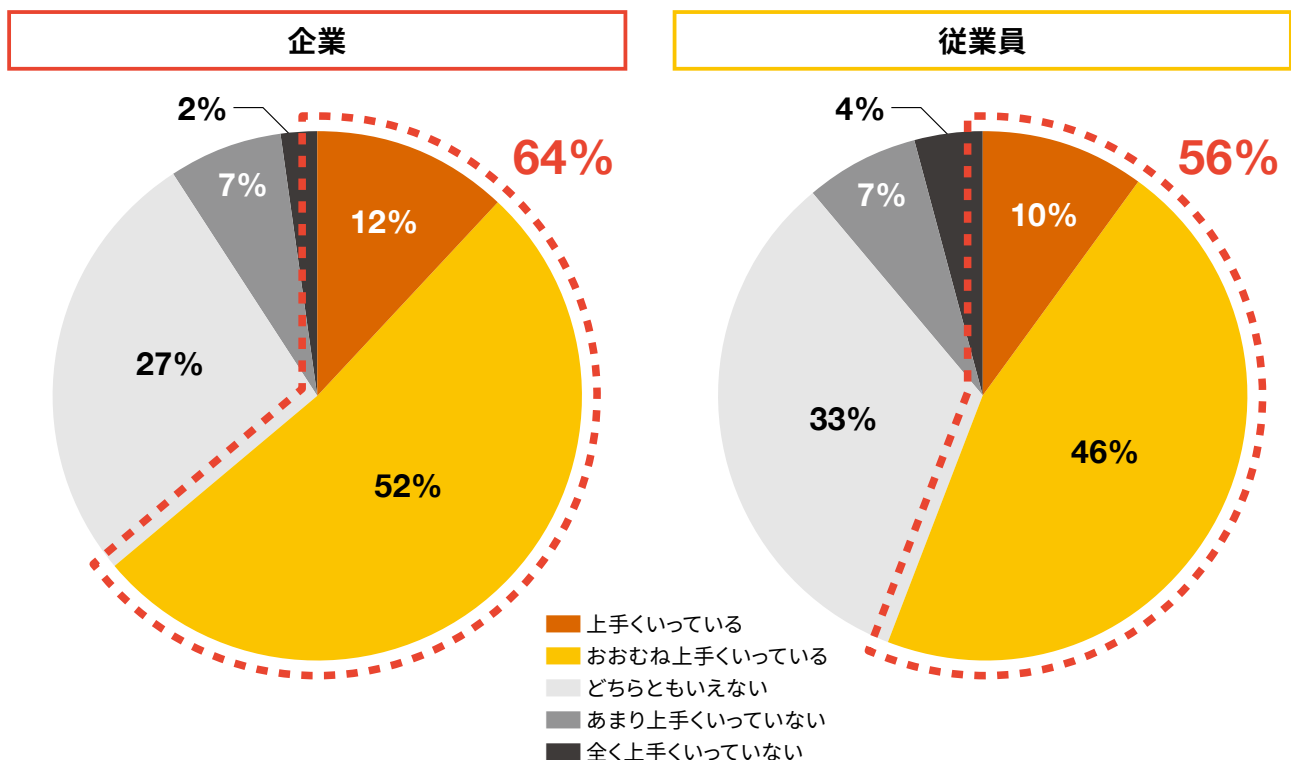
1.2. 現在の働き方の成功度合い

With/After COVID-19時代のワークスタイルが多様化する中、サーベイに回答した企業および従業員の約6割は、現在の働き方について「上手くいっている」「おおむね上手くいっている」とポジティブな意見を示している（図表5）。

一方で、残り約4割は、必ずしも「上手くいっている」と言い切れず、現在の働き方が成功しているとは言い難い状況であることが分かる。自社で取り入れたワークスタイルの導入効果やメリットについて、企業や従業員が実感できていない・把握できていない可能性が考えられる（メリットについては2章を参照）。

また、出社頻度別に見た場合、リモートワーク導入企業の回答と比べ「週5日出社」を取り入れている企業の方が、自身の働き方について「どちらともいえない」「上手くいっていない」と回答する傾向が見受けられる（図表6）。現状のワークスタイルに対する課題感については、3章も併せて参照いただきたい。

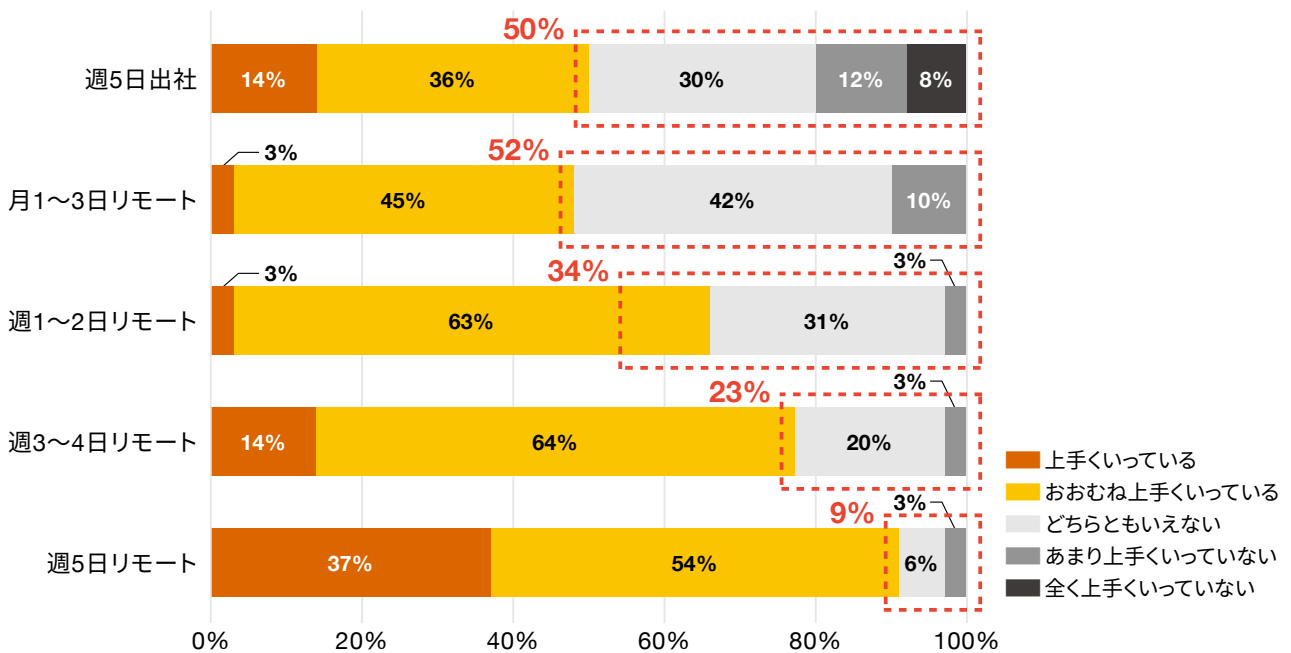
図表5：現在の働き方の成功度合い（企業・従業員 全体）



図表5:「貴社（貴方）が現在の働き方（出社／ハイブリッド／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」の集計結果を示す。（企業：n=422、従業員：n=1,080） ※数値は全て小数点以下四捨五入



図表6：現在の働き方の成功度合い（企業 出社頻度別）



図表6：「貴社が現在の働き方（出社／ハイブリッド／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」の集計結果を示す。(n=422) ※数値は全て小数点以下四捨五入

さて、働き方の成功度合いについて、企業や従業員はどのような指標で判断しているのだろうか。図表7を見ると、成功度合いを判断するにあたり、企業・従業員はともに生産性を重視しており（図表7-①）、より生産性高く業務遂行できるか否かが、ワークスタイルの成否を判断する重要な観点になっていることが見受けられる。生産性を高く保つためには、単純に標準化や自動化で業務を効率化させるだけでなく、従業員のエンゲージメントを高めることも重要な観点の一つとなる。例えば、従業員が主体的に行動し、継続的に高いアウトプット（成果）を出し続けるためには、働きがいや働きやすさを実感できる働き方の環境整備が必要になると考えられる。

次いで、ワークライフバランスや心身の安全性 (wellbeing) も成功度合いの評価観点として挙げられているが、これらを成功の判断指標として認識する傾向が強いのはリモートワークを導入している企業である（図表7-②）。また、週5日出社の企業はコミュニケーション機会を重要観点と捉えているが（49%）、その傾向は従業員目線では該当せず（28%）、企業の目線だけを見てコミュニケーション量を働き方の成功度合いの観点と位置づけるのは早計かもしれない（図表7-③）。

これらの調査結果から、オフィス出社・ハイブリッドワークなどの多様なワークスタイルが普及する中で、約6割の企業はおおむね上手くいっていると感じているものの、生産性を観点に成功していないと感じている企業も一定数存在していることが分かった。また、週5日のオフィス出社を導入している企業では、成否を判断する指標について企業と従業員の間で認識の相違が見受けられ、成功していないと判断する理由・根拠に関しては、さらなる検証の余地があると推察する。



図表7：成功度合いの判断指標（企業・従業員 出社頻度別）

企業

	全体	週5日出社	月1~3日リモート	週1~2日リモート	週3~4日リモート	週5日リモート
業務・組織における生産性向上/低下	60%	60%	68%	58%	58%	69%
従業員の心身の安全性向上/ストレスの増加	41%	32%	45%	45%	44%	49%
従業員のワークライフバランスの向上/低下	48%	25%	58%	53%	71%	69%
コミュニケーション機会の増加/減少	49%	49%	58%	54%	45%	29%
コラボレーション機会の増加/減少	16%	10%	16%	19%	21%	20%
イノベーション機会の増加/減少	11%	5%	6%	11%	23%	9%
マネジメントや部下育成のあり方の変革促進/難易度上昇	26%	25%	39%	26%	24%	23%
コスト削減/増加	24%	21%	26%	22%	29%	37%
緊急時の事業継続性の向上	17%	14%	23%	21%	16%	9%
多様な人材の雇用/活用の促進	18%	6%	19%	19%	30%	29%
企業イメージの向上/低下	10%	4%	6%	10%	16%	23%
セキュリティに関するリスク増加/減少	18%	21%	19%	18%	13%	14%
従業員のエンゲージメント向上/低下	34%	24%	19%	40%	46%	40%
組織の一体感の向上/低下	26%	32%	29%	21%	26%	20%
その他（自由記述）	3%	5%	0%	3%	1%	0%

図表7：「成功度合いを判断している観点についてお答えください（複数選択可）」の集計結果を示す。（n=422） ※数値は全て小数点以下四捨五入

従業員

	全体	週5日出社	月1~3日リモート	週1~2日リモート	週3~4日リモート	週5日リモート
業務・組織における生産性向上/低下	58%	58%	57%	53%	64%	55%
従業員の心身の安全性向上/ストレスの増加	35%	28%	46%	43%	36%	56%
従業員のワークライフバランスの向上/低下	45%	34%	47%	60%	66%	69%
コミュニケーション機会の増加/減少	33%	28%	46%	43%	35%	40%
コラボレーション機会の増加/減少	9%	5%	10%	14%	12%	15%
イノベーション機会の増加/減少	9%	6%	9%	16%	11%	12%
マネジメントや部下育成のあり方の変革促進/難易度上昇	14%	12%	20%	18%	19%	13%
コスト削減/増加	26%	23%	34%	22%	37%	35%
緊急時の事業継続性の向上	11%	9%	16%	10%	13%	13%
多様な人材の雇用/活用の促進	10%	8%	9%	11%	18%	13%
企業イメージの向上/低下	8%	8%	13%	8%	10%	5%
セキュリティに関するリスク増加/減少	11%	10%	18%	12%	11%	11%
従業員のエンゲージメント向上/低下	17%	13%	27%	18%	25%	24%
組織の一体感の向上/低下	19%	18%	21%	22%	19%	15%
その他	1%	1%	0%	1%	1%	1%

図表7：「成功度合いを判断している観点についてお答えください（複数選択可）」の集計結果を示す。（n=1,080） ※数値は全て小数点以下四捨五入



2. それぞれの働き方がもたらすメリット

2.1. 出社・リモートという働き方が提供する価値

本章では、現在の働き方が自身のワークスタイルにどういった価値（メリット）をもたらしているのか、企業・従業員の目線を通じて見ていきたい。

図表8は、企業と従業員が現在の働き方に対して感じているメリットの上位5つを並べている。現在の働き方において、企業・従業員は共通して「ワークライフバランスの向上」「心身の安全性向上」「業務・組織における生産性向上」を主なメリットとして挙げており、これらの項目は前回サーベイの回答傾向から大きな変化は見受けられない。

図表8：現在の働き方のメリット（企業・従業員 全体）

企業		従業員	
1	ワークライフバランスの向上 (57%)	1	ワークライフバランスの向上 (43%)
2	業務・組織における生産性向上 (31%)	2	心身の安全性向上 (29%)
3	心身の安全性向上 (31%)	3	業務・組織における生産性向上 (25%)
4	コスト削減 (18%)	4	就労条件の柔軟性の向上 (25%)
5	多様な人材の雇用／活用の促進 (18%)	5	特にメリットはない (22%)

図表8：「(企業) 貴社が現在の働き方 (出社・ハイブリッド・フルリモート) において感じているメリットについて、当てはまるものを上位3つまでお答えください」および「(従業員) 貴方が現在の働き方 (出社・ハイブリッド・フルリモート) 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。(企業：n=422、従業員：n=1,080) ※数値は全て小数点以下四捨五入

出社頻度別に見ると、「従業員のワークライフバランスの向上」「従業員の心身の安全性向上」をメリットとして挙げる傾向があるのは、リモートワークを導入している企業であることが分かる（図表9-①）。リモートワークを取り入れることにより、仕事と育児・介護との両立や、働く場所の自由化、通勤時間・長時間労働の削減など、従業員が仕事と仕事以外の生活とのバランスを取り、充実感を持ちながら働くことが可能になりうると推測される。

生産性向上については、週5日出社の回答割合について企業側が38%、従業員側が22%となり、16ポイントの差が見受けられる（図表9-②）。生産性向上をオフィス出社のメリットとして捉えるかどうかについては、企業と従業員の間で認識に違いがある可能性があり、この違いの背景については、職位別（管理職と非管理職）にヒアリングを実施するなど、詳細な検証が必要になると考えられる。

例えば、普段は上司の指示に従い淡々と業務をこなすことが多いスタッフ層にとっては、通勤や同僚との雑談に時間を取られるオフィス出社は、必ずしも生産的ではないかもしれない。その一方で、マネジメント層は一般的に、メンバー管理や交渉事項、事業開拓・企画立案などの業務を担うケースが多く、対面でのコミュニケーションが有効に作用することが多いため、現地主義的なアプローチが好まれる可能性がある。今後、さらなる検証としては、上記に挙げたような職位別の分析観点や、バックオフィスや経営企画職などの職種別の分析観点を加えると、新たな示唆が読み取れる可能性がある。

リモートワークを導入している企業が認識しているメリットには、次いで「コスト削減」が挙げられている（図表9-③）。リモートワーク導入により、物理的なオフィスの縮小や交通費・会議費などの経費削減が可能となることが想定でき、コストを抑える施策としてリモートワークが有用だと感じている企業も一定割合存在していることが分かる。

また、リモートワークは「多様な人材の雇用／活用の推進」を実現する働き方としても注目を集めており、従業員側の回答結果においても、「就労条件の柔軟性の向上」というメリットはトップランクに挙げられている（図表9-④）。多様な人材を活用するためには、ワークライフバランスの「ライフ（生活面）」も含め、それぞれの事情に応じた働き方を認めることが重要になる。自社の経営課題解決の糸口となる優秀な人材確保には、「その人がどんな環境なら働きやすいのか」「どんな環境であれば最も能力が発揮できるのか」の検討が必須になる。そうした検討が、子育てや介護などの事情で出社勤務・定時勤務という働き方ができない、COVID-19流行状況下で地方での拠点生活を開始しており首都圏への出社はできるだけ抑えたいなどの事情を抱えた優秀な人材の確保につながりうる。組織としてバラエティ豊かな人材を確保し、社員一人ひとりが最適なワークスタイルを確立しながらパフォーマンスを最大化していくために、リモートワークは有効な手段として考えられるだろう。

今回の調査のとおり、リモートワークを導入している企業は、ワークライフバランスの向上や心身の安全性向上を主なメリットと捉えていることが分かった。さらに、リモートワークは「コスト削減」や「多様な人材の雇用／活用の推進」の実現にも有用と考える企業も多く、リモートワークを取り入れることで企業や従業員が享受できるメリットは、多岐にわたっていることが分かった。

オフィスへの出社頻度が高い企業においては、生産性の向上にメリットを感じる傾向も見受けられるが、この傾向は企業と従業員側で認識が異なる可能性があり、より従業員の声に寄り添った詳細な分析の余地を残す。



図表9：現在の働き方のメリット（企業・従業員 出社頻度別）

企業

	全体	週5日出社	月1~3日リモート	週1~2日リモート	週3~4日リモート	週5日リモート
業務・組織における生産性向上	31%	38%	19%	24%	33%	34%
従業員の心身の安全性向上	31%	16%	45%	40%	36%	40%
従業員のワークライフバランスの向上	57%	21%	65%	79%	80%	69%
コミュニケーション機会の増加	15%	28%	13%	9%	4%	6%
コラボレーション機会の増加	4%	5%	3%	2%	5%	0%
イノベーション機会の増加	3%	3%	10%	2%	1%	0%
マネジメントや部下育成のあり方の変革促進	10%	10%	6%	12%	10%	9%
コスト削減	18%	9%	23%	19%	21%	37%
緊急時の事業継続性の向上	12%	9%	6%	18%	11%	6%
多様な人材の雇用／活用の促進	18%	3%	23%	22%	40%	11%
企業イメージの向上	7%	5%	3%	5%	6%	20%
その他（自由記述）	1%	2%	0%	1%	1%	0%
特にメリットはない	8%	22%	0%	2%	0%	3%

図表9：「貴社が現在の働き方（出社・ハイブリッド・フルリモート）において感じているメリットについて、当てはまるものを上位3つまでお答えください」の集計結果を示す。（n=422） ※数値は全て小数点以下四捨五入

従業員

	全体	週5日出社	月1~3日リモート	週1~2日リモート	週3~4日リモート	週5日リモート
業務・組織やプロジェクトにおける生産性向上	25%	22%	22%	24%	33%	39%
心身の安全性向上	29%	17%	36%	45%	47%	59%
ワークライフバランスの向上	43%	26%	58%	66%	78%	71%
コミュニケーション機会の増加	15%	18%	12%	10%	13%	8%
コラボレーション機会の増加	7%	5%	9%	11%	10%	7%
イノベーション機会の増加	5%	4%	6%	7%	8%	4%
マネジメントや部下育成のあり方・スタイルの変化	10%	8%	17%	11%	13%	9%
金銭的負担の軽減	11%	9%	12%	9%	21%	15%
緊急時の対応の柔軟性向上	14%	11%	20%	16%	23%	13%
就労条件の柔軟性の向上	25%	14%	35%	34%	49%	41%
その他	0%	1%	0%	0%	1%	0%
特にメリットはない	22%	35%	9%	6%	2%	5%

図表9：「貴方が現在の働き方（出社・ハイブリッド・フルリモート）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。（n=1,080） ※数値は全て小数点以下四捨五入



3. 現在の働き方に抱く課題感とその対策状況

3.1. 現在の働き方に対して感じている課題

前章では、出社やリモートワークなど、現在の働き方に対してそれぞれ異なるメリットを感じていることが見て取れた。では、そのメリットとは裏腹に彼らの頭を悩ませている課題には一体どういったものがあるのだろうか。

現在の働き方に対する課題感としては、前回サーベイ結果とおおむね同じ傾向で、企業・従業員ともに「コミュニケーション機会の減少」の回答割合が最多となった（企業：

54%、従業員：41%）（図表10）。これは出社・リモート問わず、どのワークスタイルにも共通する課題だが、特にリモートワークを導入している企業に顕著である（図表11-①）。

また、今回のサーベイ結果には生産性の低下が新たな課題感として上位にランクインしており、現在の働き方に関して、企業と従業員の約2割が生産性に課題感を抱いていることが分かる。

図表10：現在の働き方の課題（企業・従業員 全体）

企業		従業員	
1	コミュニケーション機会の減少（54%）	1	コミュニケーション機会の減少（41%）
2	マネジメントや部下育成の難易度向上（30%）	2	特に課題はない（26%）
3	業務・組織における生産性低下（24%）	3	組織の一体感の低下（18%）
4	心身のストレス増加、組織の一体感の低下（18%）	4	マネジメントや部下育成の難易度向上（17%）
5	コラボレーション機会の減少（17%）	5	業務・組織における生産性低下（16%）

図表10：「（企業）貴社が現在の働き方（出社・ハイブリッド・フルリモート）において感じている課題について、当てはまるものを上位3つまでお答えください」および「（従業員）貴方が現在の働き方（出社・ハイブリッド・フルリモート）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」の集計結果を示す。（企業：n=422、従業員：n=1,080） ※数値は全て小数点以下四捨五入

出社頻度別に詳しく見ていくと、リモートワークを導入している企業では「マネジメントや部下育成の難易度上昇」というマネジメント観点での課題や「組織の一体感の低下」「コラボレーション機会の減少」といったコラボレーション観点での課題が、昨年に引き続き、上位を占めていることが分かる（図表11-②）。

一方、週5日出社の企業においては心身のストレス増加およびワークライフバランスの低下も課題感として認識されており（図表11-③）、オフィス出社へのシフトを検討する場合、例えば出社頻度を高めながら従業員の精神的・身体的負荷をいかに抑えるか、といった点が一つの論点になりうると推測される。

図表11：現在の働き方の課題（企業・従業員 出社頻度別）

企業

	全体	週5日出社	月1~3日リモート	週1~2日リモート	週3~4日リモート	週5日リモート
業務・組織における生産性低下	24%	23%	23%	35%	18%	6%
従業員の心身のストレス増加	18%	23%	3%	17%	14%	23%
従業員のワークライフバランスの低下	11%	21%	10%	4%	6%	3%
コミュニケーション機会の減少	54%	29%	71%	68%	70%	46%
コラボレーション機会の減少	17%	8%	19%	21%	26%	17%
イノベーション機会の減少	12%	6%	6%	12%	24%	14%
マネジメントや部下育成の難易度上昇	30%	18%	52%	41%	30%	23%
コスト増加	4%	6%	3%	1%	4%	9%
セキュリティに関するリスク増加	13%	13%	6%	12%	11%	20%
従業員のエンゲージメント低下	9%	10%	10%	11%	5%	9%
組織の一体感の低下	18%	8%	23%	22%	25%	26%
特に課題はない	11%	19%	6%	3%	6%	20%
その他（自由記述）	1%	4%	0%	0%	0%	0%

図表11：「貴社が現在の働き方（出社・ハイブリッド・フルリモート）において感じている課題について、当てはまるものを上位3つまでお答えください（複数選択可）」の集計結果を示す。（n=422） ※数値は全て小数点以下四捨五入

従業員

	全体	週5日出社	月1~3日リモート	週1~2日リモート	週3~4日リモート	週5日リモート
業務・組織やプロジェクトにおける生産性低下	16%	16%	26%	18%	12%	13%
心身の安全性低下	14%	15%	21%	14%	9%	13%
ワークライフバランスの低下	12%	12%	13%	13%	10%	16%
コミュニケーション機会の減少	41%	27%	62%	57%	65%	61%
コラボレーション機会の減少	16%	9%	20%	26%	35%	20%
イノベーション機会の減少	7%	5%	11%	10%	9%	9%
成果と評価との関連性の不透明感の増加	14%	14%	14%	16%	16%	11%
マネジメントや部下育成の難易度上昇	17%	12%	24%	21%	27%	24%
金銭的負担の増加	7%	7%	10%	6%	8%	5%
セキュリティ・情報漏洩に関する懸念の増加	10%	7%	11%	15%	13%	15%
自身・周囲のエンゲージメントの低下	10%	10%	6%	12%	9%	9%
組織の一体感の低下	18%	14%	17%	29%	23%	28%
その他	0%	0%	0%	0%	0%	1%
特に課題はない	26%	37%	9%	14%	8%	13%

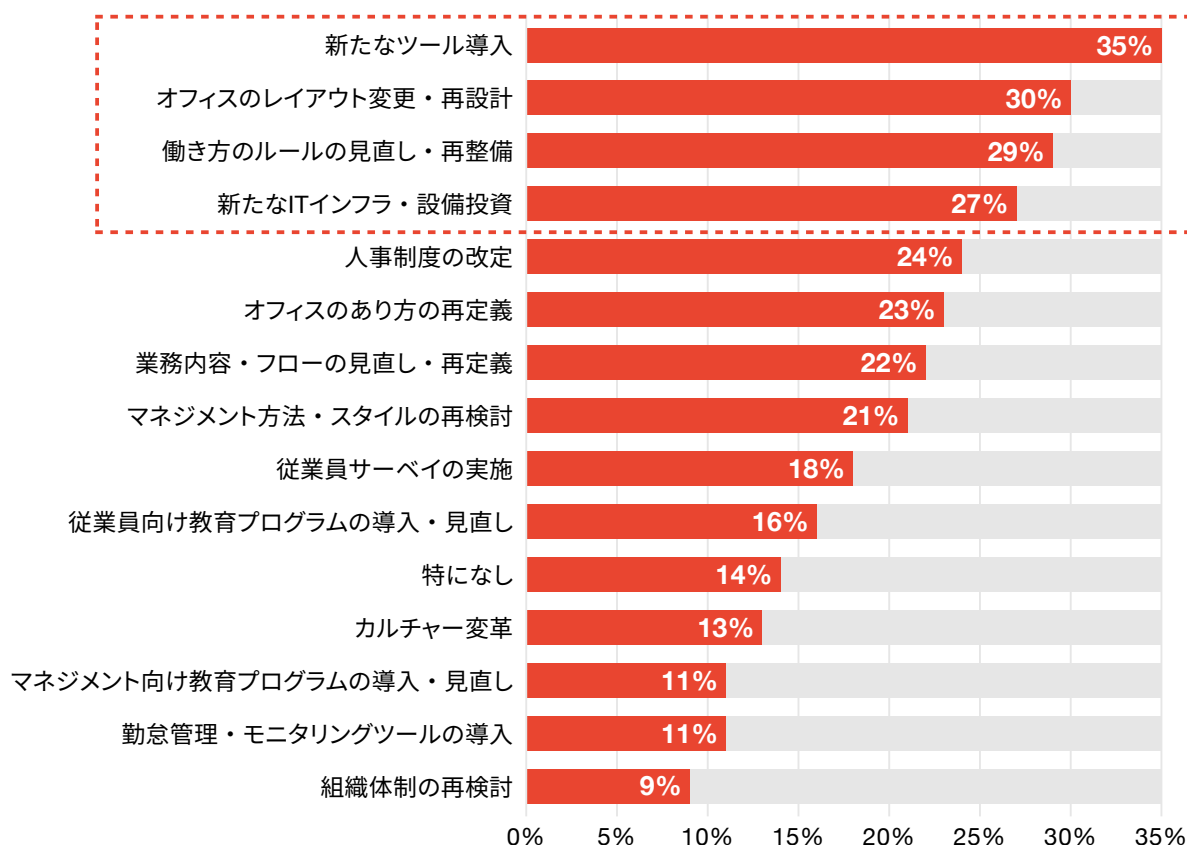
図表11：「貴方が現在の働き方（出社・ハイブリッド・フルリモート）において感じている課題について、当てはまるものをお答えください（複数選択可）」の集計結果を示す。（n=1,080） ※数値は全て小数点以下四捨五入

3.2. 課題に対する企業側の打ち手

前項の課題感に対して、現在検討・実施されている打ち手に関する回答を見ると、新たなITツールの導入や就業規則・ルールの見直し、オフィスレイアウトの変更・再設計など、リモート環境下でも業務を継続するためのインフラ整備が主な対策として取り組まれていることがうかがえる（図表12）。これらは、COVID-19感染拡大時に半強制的にリモートワー

クが導入され、バーチャルでの新しい働き方を実現せざるをえない状況下で、事業継続への取り組みやリモートワークが上手く回らず追加対応をしていった中で、必要最低限の対応事項であったことが想定される。このことから、リモートワーク実現のための環境整備は、各社である程度浸透してきていると考えられる。

図表12：課題に対する打ち手（企業全体）



図表12：「貴社が現在の働き方（出社・ハイブリッド・フルリモート）における課題について検討／実施されている打ち手についてお答えください。（複数選択可）」の集計結果を示す。（n=422） ※数値は全て小数点以下四捨五入

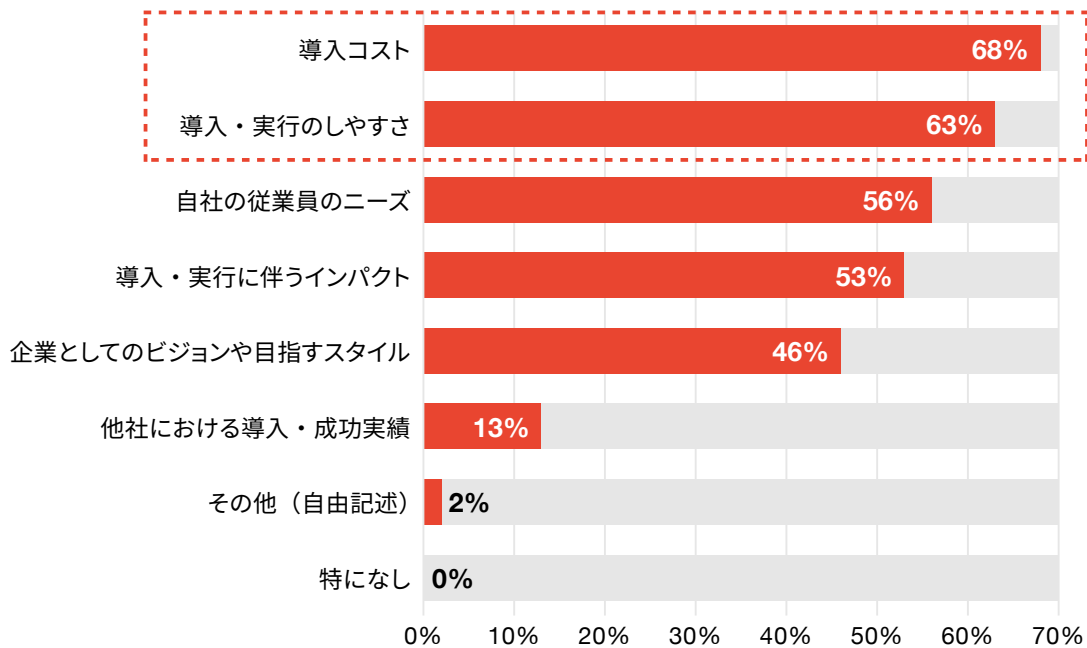
しかし、With/After COVID-19時代に突入し、必ずしもリモートワークが強要される時代ではなくなった現在、ツール導入やルール整備が場当たり的に行われていないかは、いまいちど検討する必要があるだろう。

図表13のグラフは、企業が課題の打ち手を検討する際に考慮している観点を示している。現状として、企業は主に「導入コスト」（68%）や「導入・実行のしやすさ」（63%）に注力して施策を検討していることが分かる。ただ将来的に、リモートだけでなく、自社が取るべき最適なワークスタイルを改めて再定義する際は、前提となる働き方のビジョンや戦略に応じて、現場の従業員ニーズも考慮しながら施策を打つことが重

要になる。今回のサーベイ結果では、この「企業としてのビジョンや目指すスタイル」や「自社の従業員のニーズ」の数値はまだまだ低い状況である。今後は、俯瞰的に課題を捉え、打つべき施策を幅広く検討していく必要性がうかがえる。

これまでの調査結果を踏まえると、出社・リモートのそれぞれのワークスタイルで異なるメリットと課題感があり、より俯瞰した視点でビジョンを捉えて自社にとって最適な働き方を選択していくことの重要性が見えてくる。その際、目先の事業を問題なく推進するだけでなく、将来的なビジネス成長に向けて企業価値を最大化させることを見据えて課題に取り組むことが、従来にも増してより必要になってくるだろう。

図表13：課題に対する打ち手の検討時に考慮している観点（企業 全体）



図表13：「貴社が打ち手を検討・実施する際に考慮されていることについて、当てはまるものを上位3つまでお答えください。（複数選択可・3つまで）」の集計結果を示す。（n=422） ※数値は全て小数点以下四捨五入

図表14：課題に対する打ち手の検討時に考慮している観点（企業 出社頻度別）

	全体	週5日出社	月1～3日リモート	週1～2日リモート	週3～4日リモート	週5日リモート
導入コスト	68%	79%	65%	66%	55%	57%
導入・実行のしやすさ	63%	72%	74%	58%	51%	54%
導入・実行に伴うインパクト	53%	42%	65%	52%	66%	60%
他社における導入・成功実績	13%	15%	6%	17%	6%	6%
自社の従業員のニーズ	56%	51%	55%	58%	60%	63%
企業としてのビジョンや目指すスタイル	46%	38%	32%	47%	59%	60%
特になし	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他（自由記述）	2%	3%	0%	2%	3%	0%

図表14：「貴社が打ち手を検討・実施する際に考慮されていることについて、当てはまるものを上位3つまでお答えください。（複数選択可・3つまで）」の集計結果を示す。（n=422） ※数値は全て小数点以下四捨五入





4. 今後の展望

ここまで取り上げてきた現在の働き方の実態と、そのメリット・課題を踏まえ、本章では今後の働き方の展望に言及したい。

今回の調査の結果、企業も従業員も、おおむね現在の働き方と同じワークスタイルを継続希望する傾向が見られた(図表15)。今後、週5日出社から完全リモートワークまで、それぞれの企業が自社に合った働き方を選択する中で、社会における働き方の多様化が進むことが想定される。

図表15：今後の働き方の展望（企業・従業員 出社頻度別）




企業		週5日出社	月1～3日リモート	週1～2日リモート	週3～4日リモート	週5日リモート
毎日出社する	85%	3%	3%	3%	0%	
1か月に1～3日リモートワークする	5%	52%	6%	1%	0%	
週1～2日リモートワークする	8%	39%	85%	24%	3%	
週3～4日リモートワークする	2%	6%	4%	69%	29%	
毎日リモートワークする	1%	0%	2%	4%	69%	

従業員		週5日出社	月1～3日リモート	週1～2日リモート	週3～4日リモート	週5日リモート
リモートワークを撤廃	7%	2%	2%	1%	1%	
徐々に従来の働き方（出社）に戻す	17%	34%	16%	9%	0%	
リモートワークの頻度を上げる・継続する	18%	35%	48%	26%	16%	
リモートワークをメインとして働く	3%	9%	18%	50%	51%	
完全リモートワークとする	1%	0%	5%	7%	28%	
特に希望は無い	55%	19%	12%	6%	4%	

図表15：「(企業側) 貴社における今後(主にCOVID-19収束後)の働き方(出社・ハイブリッド・フルリモート)の予定についてお答えください」と「(従業員側) 今後(主にCOVID-19収束後)の働き方の希望(どのように働きたいか)についてお答えください」の集計結果を示す。(企業側：n=422、従業員側：n=1,080) ※数値は全て小数点以下四捨五入

こうした現状の中、それぞれの働き方における課題感を解消し、同時に生産性やコミュニケーション機会の向上といったメリットを実現しながら自社の働き方を成功へと導くため

に、各企業に意識していただきたい7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16）。

1	働き方のビジョン		企業価値を高める働き方を実現するための全社ビジョン・コンセプトの策定
2	ワークスタイルの具体化		働き方のビジョン実現に向けたワークスタイル（行動指針）の具体化
3	ワークスタイルの浸透		ワークスタイルの理解浸透におけるミドルマネジメント層の巻き込みと当事者意識
4	ワークスタイルに合った施策		ワークスタイルを軸とした多角的視点での施策の検討
5	生産性向上		テクノロジー活用やリーダーおよび従業員の巻き込みを通じた生産性の向上
6	エンゲージメント向上		相互コミュニケーションを土台としたエンゲージメントの向上
7	モニタリング指標		ワークスタイルの成功度合いを判断するモニタリングの実施

1. 企業価値を高める働き方を実現するための全社ビジョン・コンセプトの策定

With/After COVID-19時代のワークスタイルを成功させるためには、制度やルールの見直し、オフィスのあり方の再定義、ツール導入といった各施策を検討する前に、それらの土台となる全社共通的な働き方のビジョンやコンセプトを定義する必要がある。現在、COVID-19を機に働き方の選択肢が多様化し、「自社の企業価値を高める働き方とは何

か」について企業が自ら考え、自社のビジネス方向性・企業特性に適したものを選択していく必要性が増してきている。事業形態や既存の組織カルチャー、従業員の志向性などをインプットし、戦略的にビジョンやコンセプトの検討をしていく必要がある。

2. 働き方のビジョン実現に向けたワークスタイル（行動指針）の具体化

定義した働き方のビジョンを実現するため、実際に従業員に体現してほしい「ワークスタイル」を策定することも重要である。自社で定義した働き方のビジョンにおいて、コミュニケーション、コラボレーション、マネジメントといった観点から「従業員にどう働いてほしいのか」というワークスタイルを策定することが、ビジョンの実現には不可欠である。ワークスタイル検討の際は、図表17のようなシーン別で具体的に検討することで、従業員が実際に行動に落とし込みやすい

ものにすることが理想的である。例えば、コミュニケーションの観点では、会議目的の見直しや目的に沿ったルールの設定、コラボレーションの観点では部門横断の連携を促進するための「Know-whoアセット（従業員の得意・専門領域や経験値を取りまとめたもの）」の蓄積と業務への活用、そしてマネジメントの観点ではBefore COVID-19の働き方を前提とするのではなく、新しい働き方に即した効率的なマネジメントスタイルの確立の検討などが挙げられる。

図表17：ワークスタイル検討の12のシーン

		12のシーン		
個人		集中作業	学習	プライベートとの兼ね合い
	コミュニケーション	会議	インフォーマルコミュニケーション	情報発信
	マネジメント	業務管理	メンバーケア・育成支援	目標設定・評価
チーム	コラボレーション	ネットワーク構築	ナレッジ共有	組織外との連携

3. ワークスタイルの理解浸透におけるミドルマネジメント層の巻き込みと当事者意識

「ワークスタイル」を策定するだけでなく、それを従業員が理解・自分事として捉えられなければビジョンを実現したとはいえない。自社のワークスタイルを定義し、具体的な行動様式や働き方の例を示した「ワークスタイルのビジョンブック」や、シーン別の働き方のガイドラインを従業員に展

開し、従業員にしっかりと納得してもらった上で行動に移してもらう必要がある。自社が目指すワークスタイルの浸透は、上記のような現場を巻き込んだチェンジマネジメントを実施し、特にボトルネックとなりうるミドルマネジメント層のマインドセットを変えていくことがキープポイントとなる。

4. ワークスタイルを軸とした多角的視点での施策の検討

策定したビジョンやワークスタイルを形骸化させないために、ワークスタイルを軸にした具体的な取り組みを、企業全体もしくは部門ごとの施策として落とし込む必要がある。すでに多くの企業で検討・実施されているツール導入や、オフィスのあり方の見直し・再定義にとどまらず、「組織構造・業務プロセス」「テクノロジー・インフラ」「ルール・制度」「人

材・カルチャー」といった多角的な視点から洗い出し、目指すワークスタイルの価値を最大化させる施策を検討することが重要となる。また、検討時においては人事部や経営企画部などの個別の部署でサイロ的（組織分断的）に進めるのではなく、他部門や現場を巻き込みながら組織横断的に検討を進め、展開していくべきである。

5. テクノロジー活用やリーダーおよび従業員の巻き込みを通じた生産性の向上

生産性を向上させる上では、多くの企業がすでに取り組んでいるテクノロジー導入や業務改善により、あらゆる働き方における業務効率化を実現することだけではなく、リーダーシップや従業員（人・カルチャー）への働きかけも不可欠である。リーダーシップの観点では、トップ・ミドルマネジメント自身が働き方のビジョンを持ち、オーナーシップを持って会社全体や組織を導くこと、またメンバーに会社や組織が

目指している働き方のビジョンを理解してもらうよう働きかけ、自らもやりたい姿を持って意識・行動していくことが重要である。従業員への働きかけの観点では、一人ひとりが能力を最大限に発揮するための組織カルチャー（心理的安全性など）の醸成や、スキル・マインドセットの開発が必要となる（図表18）。

6. 相互コミュニケーションを土台としたエンゲージメントの向上

前項で述べたとおり、今後の働き方の展望に関しては週5日出社したい従業員から週5日リモートワークをしたい従業員までさまざまな要望が見られ、働き方に対する従業員の価値観は、職位や年齢といった属性間で異なる。そうした現状を踏まえ、従業員のwell-beingやエンゲージメントを高めるためには、組織一律の視点で検討を進めるのではなく、

従業員一人ひとりのニーズに目を向け、寄り添う姿勢を持つことが重要である。従業員側は自らの働き方のニーズに関して主体的な発信をする必要があり、企業側は従業員とのコミュニケーションを通して多様なニーズを把握した上で実施すべきケア施策を、優先順位を付けながら戦略的に検討することが求められる。

図表18：生産性向上を実現するための3つの観点

- トップ・ミドルマネジメントが、明確なミッション・ビジョン・バリューやリーダーシップを持ち、会社全体や組織を導いているか
- 従業員一人ひとりが会社や組織の目指すべき方向性を理解して自分事として捉え、自らもやりたい姿を持ち、それらの実現に向けて意識・行動しているか



- 従業員一人ひとりが自分らしく、能力を最大限に発揮して、成長につながる仕事ができているか
- そのサポートのために、スキル・マインドセットの開発や、心理的安全性を含む組織カルチャーを醸成できているか

- 従業員間や組織間の連携や人員配置、業務プロセスや制度、ワークプレイス・ツールなどの仕組みやテクノロジーは、デジタル化や環境変化、従業員の将来のニーズに対応できているか

7. ワークスタイルの成功度合いを判断するモニタリングの実施

自社のワークスタイルの成功度合いを判断するために、モニタリングの指標を設定し、定期的に測定・把握していくことが必要である。ただ、多くの企業がすでに実施しているエンゲージメントサーベイでは従業員の「生の声」は拾い切れず、また一般的には年1回と実施頻度が低いため、モニタリング機能を十分に果たしているとは言い切れない。正しくワークスタイルの成功度合いを判断するためには、現在の

働き方における従業員の生産性やモチベーションの実態を測るなど、ワークスタイルに特化したサーベイを実施したり、コミュニケーション量や生産性などを分析・可視化するツールを用いたりすることが有用である。



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収束を見据えたワークスタイルの変化の実態と、With/After COVID-19のワークスタイルを成功させるために考慮す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。今後、働き方の選択肢が多様化する中で、「企業価値を高める働き方とは何か」について企業が自ら考え、自社の戦略やビジネスにとって最適な働き方を選択していく必要性がさらに増していくと予想されます。企業の視点だけでなく、従業員の視点にも寄り添った本質的なワークスタイル変革を実現するために、本稿が一助となれば幸いです。

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



喜島 忠典
マネージング
ディレクター

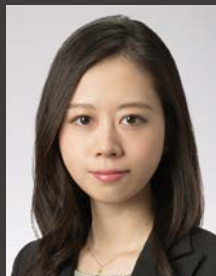


鈴木 貞一郎
ディレクター

執筆協力者



石川 圭悟
マネージャー



吉川 真莉恵
マネージャー



緒方 春菜
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10,200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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、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をご覧ください。

発行年月：2023年6月 管理番号：I202305-16

©2023 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 for further details.

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