

ハイブリッド型ワークスタイルの課題と解決策

SYMPTOMS OF DYSFUNCTION IN HYBRID WORKING OBSTACLES AND SOLUTIONS

A Robert Walters Group Company

ROBERT WALTERS

目次

- 02 主要統計データ
- 03 ハイブリッド型ワークスタイルの可能性
- 04 問題点のあぶり出し
 - 04 採用のハードル
 - 06 ソーシャル・キャピタル
 - 08 イノベーションと生産性
 - 10 ワークフォース・ウェルビーイング
- 12 まとめ
- 13 ロバート・ウォルターズについて
- 13 お問い合わせ

序章

ハイブリッド型ワークスタイルが直面する難題

新型コロナウイルスの大流行により、企業とその労働者は、オフィスとオフサイトを組み合わせたハイブリッドな働き方へ舵を取ることとなりました。

現在、多くの企業は、応急処置的にハイブリッド・ワークを取り入れたため、表面的に実施しているのみで、リスク、非効率性に苦しむこととなっており、多くの企業は、ハイブリッド型ワークスタイルモデル(以下ハイブリッド・ワーク)のメリットを十分に享受することができなくなっています。

本レポートでは、企業や採用担当者にとっての喫緊の課題にお答えします。ハイブリッド・ワークの機能不全にはどのような問題点があり、それをどのように予防・解決すればよいのか?ハイブリッド・ワークのどのような側面が、優秀な人材を惹きつけ、維持するのに役立つのか?そして、これらのことは、従来のオフィス型の職場にとってどのような意味を持つのか?

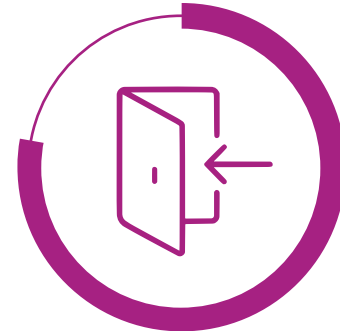
これらの質問に答えるために、最新の研究や専門家の意見も参考にし、さらには世界中の何千人もの会社員を対象に調査を行いました。本レポートでは、これらの洞察をまとめ、世界中の企業や採用担当者に実用的なソリューションを提供します。

主要統計データ



40%

5人に2人の会社員が企業が提供する「ハイブリッドワークには改善すべき点がある」と回答



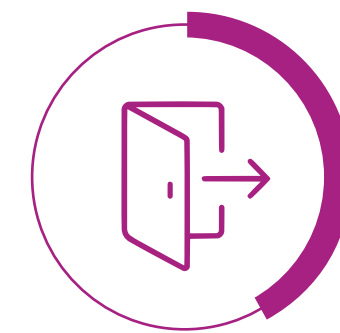
78%

会社員は企業側がハイブリッドワーク制度を採用している場合、「入社意欲があがる」と回答



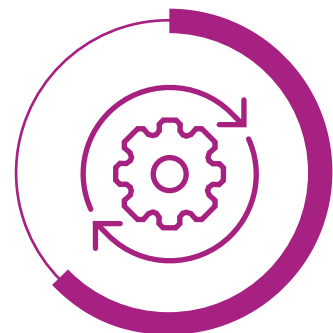
85%

会社員は、「将来、より柔軟に在宅勤務ができるようになることを期待している」と回答



42%

2021年に米国で行われたプルデンシャル・ファイナンシャル社の調査では、42%の従業員が、「企業側が長期的にリモートワークの選択肢を提供しない場合、退職する」と回答



2/3

2021年にCIPDがイギリスの企業2,000社を対象に行った調査では、3分の2(63%)の企業がハイブリッド型の常設勤務制度を導入していることがわかった



40%

2021年にマッキンゼーが行った調査では、従業員の多くは、パンデミック後の働き方に関する企業計画を「知らない」と回答
40%の人は、「まだビジョンを聞いていない」さらに28%は、「ビジョンが曖昧だった」と回答

「可能であれば、企業は従業員が個人的な事情や仕事上の事情に合わせて勤務形態を柔軟に変更できるようにすることが大切です。」

Punyanuch Sirisawadwattana, Country Manager

📍 Robert Walters Thailand

* Fuente: Encuesta global de Robert Walters 2020



ハイブリッド型ワークスタイルの可能性

今こそ、企業側は過去18ヶ月間に得た教訓を活かし、ハイブリッド・ワークモデルを持続可能なものにする必要があります。効果的で協力的なハイブリッド・ワークを提供する企業には、いくつかのメリットを享受できます。



人材を惹きつける:

専門職やナレッジワーカーの多くは、転職の機会に前向きであり、大多数の人がハイブリッド・ワークの見通しによって仕事のオファーを受け入れる可能性が高くなると回答しています。



人材の維持:

ハイブリッドなワークスタイルに対する従業員の好みを理解することで、企業は、従業員が留まりたいと思うような企業価値提案を行うことができます。逆に、多くの従業員は、企業が計画している勤務形態に混乱や不確実性を感じている場合、「転職リスク」が上がります。



人材確保の広がる選択肢:

ハイブリッド型の柔軟な働き方は、企業のオフィスで長時間働くことができない人や、通勤範囲外に住んでいる人など、より多様な人材を採用することができます。

ハイブリッド・ワークに賭ける?

2020年に企業がハイブリッド・ワークの実験を行ったとすれば、2021年は何が定着するかを見極める年になるでしょう。すでに、同じ業界であっても、企業によって違いが出てきています。

ニューヨークでは、ゴールドマン・サックスがほぼすべての社員にオフィス勤務に戻ることを求めています。その近くにあるシティグループでは、ほとんどの社員にハイブリッド・ワークを提供しています。シティグループのCEOであるジェーン・フレイザーは、「当社の社員はリモートワークの恩恵を受けており、今後もさらなる柔軟性を追求していくつもりだ」と述べています。

一方、JPモルガン・チェースのCEOであるジェイミー・ダイモンは、6月に「自宅で仕事をすることは、自発的なアイデアを生み出すためには効果的ではなく、文化的にも効果的ではない」との見解を述べています。

新しい働き方に対する今日のさまざまな哲学やアプローチは、今後何年にもわたって、労働力、職場、採用戦略に影響を与えるでしょう。



問題点のあぶり出し

潜在的なメリットは数多くありますが、ハイブリッド・ワークには課題もあります。このような課題を発見できなかったり、無視したりすると、社員のモラルの低下、カルチャーの悪化、生産性の低下、離職率の上昇、企業理念実現への道から遠のく等の問題につながる可能性があります。このセクションでは、企業や採用担当者がハイブリッド・ワークについて経験したことのある問題を取り上げます。そして、これらを積極的に解消、軽減、緩和するための実証済みの方法をご提案します。

1. 採用のハードル

ナレッジワーカーに依存する大企業の多くは、従業員がオフィスに出勤し、月曜から金曜の9時から6時まで働くという伝統的なモデルで成り立っています。雇用戦略は比較的限られた地域を対象としており、選考過程では対面での面接が必要でした。

ハイブリッド・ワークの出現により、企業が誰を、どのように、どこで採用するかという長年の前提が崩れてきました。ほとんどのCEOが成長を期待している競争の激しい市場の中で、採用担当者はスピードとスケールを求められています。



「ハイブリッド・ワークの魅力の一つは、組織がより広く、より多様な人材にアクセスできることです。企業は、特定の職務については、どこからでも採用できることに気づきました。地域のスキル不足は必ずしも以前のような障害ではありません。その意味で、ハイブリッド・ワークは、企業にとって、より広い範囲での人材確保を可能にします。ハイブリッド・ワークは企業と従業員にとって世界を広げるものなのです。」

Sinead Hourigan, Queensland Managing Director

📍 Robert Walters Australia

✓ 解決方法

ハイブリッド・ワークは、従来の採用活動を混乱させるものですが、採用担当者はメリットに目を向け採用活動に利用することができます。ハイブリッド・ワークにおける採用方法:

 **リモートワーク業務の内容を明確にする:** 選考プロセスを開始する前に、特定の職務がリモートで遂行できる要素とできない要素を明確にしておきましょう。求人票にこの点を明記し、面接時にも期待することを説明しましょう。

 **スピード感:** 採用プロセスの期間は、見つけにくい人材を確保できるか、逃してしまうかの分かれ目になります。リモートテクノロジーを使えば、採用担当者は迅速かつコスト効率よく採用活動を行うことができます。

例えば、一次面接をビデオで行うことは、対面で行うよりも簡単で柔軟性があります。

 **企業イメージの維持:** 遠隔地での採用活動は、従来の採用活動と同じ品質と基準を維持する必要があります。第一印象はやはり重要です。例えば、マネージャーはビデオ面接を対面式の面接と同じように行う必要があります(例:十分な準備をし、プロフェッショナルな服装をし、同じ時間を割き、同じ質問をする)。

 **働き方改革の協調:** 企業価値提案では、組織が柔軟な働き方に取り組んでいることを伝えるべきであり、これはリーダーによって強化されるべきです。現在の従業員と将来の従業員は、常にオフィスにいなくても、自分のキャリアが成功することを知ることがプラスになります。

 **文化適合性計測:** 対面式の面接では、候補者と企業間の「文化的適合性」の可能性を示す有用な指標となりますが、リモートツールでもこれを行うことができます。(例:オンラインの行動テストや心理テスト)。

 **リモートワークの資質確認:** それぞれの役割は異なりますが、ハイブリッド・ワークには常に社員の自発性が求められます。採用プロセスでは、候補者が独立して仕事をした例や、その際に達成した結果を見ることが重要です。

 **なぜハイブリッド・ワークなのか?:** ハイブリッドな働き方を希望する理由は、個人的なもの、仕事上のものと、さまざまです。候補者がリモートワークを希望している場合、その理由を確認します。例えば、家族の事情によるものなのか、あるいはオフィスが毎日通える距離にないからなのか。もし地元で転職の機会を得た場合、候補者はあなたの会社を辞める可能性があるか?等を聞いてみます。

「週に何日オフィスにいるべきかという固定日数を設定する一方で、従業員には週に何日オフィスで働くかを選択できる柔軟性を持たせます。」

Nick Louca, Managing Director
📍 Robert Walters New York

問題点のあぶり出し

2. ソーシャル・キャピタル

ハイブリッド・ワークは、必然的に同僚が同じ時間に同じ場所で過ごす時間が短くなることを意味します。企業にとっては、従業員が組織や同僚とのつながりを感じられなくなることが懸念されます。その結果、文化や人々のモラルが損なわれ、従業員が他の企業へ「転職」する可能性が高くなります。

調査によると、若い労働者が特に影響を受けやすいことがわかります。2021年にオーストラリアで行われた[Mainstreet Insights社の調査](#)では、18～26歳の労働者（GenZ世代）の75%が、職場が自分にとって社会とのつながりの源であると答えています。また、2021年の[Microsoft社のグローバル調査](#)では、Z世代の54%が12ヶ月以内に離職を検討する可能性があるとしています。



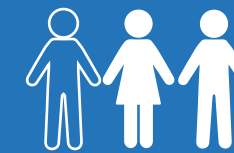
£ 25億

2017年のCo-opとNew Economics Foundationのレポートによると、労働者の孤独感は英国の雇用者に年間25億ポンドの損害を与えていることが判明しました。

「ハイブリッド・ワークはリモートワークだけではなく、オフィスベースの仕事も含まれます。職場は企業価値提案と文化を物理的に具現化したものであるべきです。オンボーディング、コーチング、学習、コラボレーション、社交、そして新しいアイデアを生み出すいい意味で予想外なことが起こる場所です。」

Shay Peters, Managing Director

📍 Robert Walters New York



2021年のマイクロソフト社のグローバル調査によると、ワーカーの3分の2以上（67%）が、同僚との対面の時間を増やしたいと切望していることがわかりました。

✂ ✂ ✂ **社内ネットワーク:** 優れたチームの一員であると感じることができれば、人材の定着率は高まります。企業は、メンタープログラム([特にY世代の従業員](#)が高く評価しています)、成功事例の紹介、リーダーや同僚との知識共有セッション、ラインマネージャーとの頻繁な1対1のミーティング、予定されているソーシャルアクティビティ(これらはすべて、対面、ビデオ、またはその両方を組み合わせて実施することができます)を通じて、社内の関係を強化することができます。

↗ ↘ **外部ネットワーク:** ハイブリッド化が進むにつれ、特にナレッジワーカーにとっては、対面でのコミュニケーションの重要性が見落とされることがあります。例えば、プロフェッショナルサービスでは、ビジネスの成長の多くが外部との関係に依存しています。そのため、カフェや会議室、オフィスなど、どこにいてもシームレスに仕事ができることが重要です。

🔊 **目的を伝える:** パンデミックは、人々が共通の目的のもとに団結し、自分のためだけでなく他人のために役立つことができることを示しました。組織の目的は、社会にどのように貢献しているかという文脈で説明されると、従業員や潜在的な従業員との結びつきが強まります。(これは、採用時、入社時、そして継続的な従業員とのコミュニケーションに適用されます)

🏢 **オンサイトでの導入:** 可能であれば、オンボーディングは社内で行うべきです。これにより、新入社員は、新しい同僚に直接会い、組織文化を目の当たりにすることができます。(オンサイトでの入社式が不可能な場合は、[ロバート・ウォルターズのウェビナー](#)を参考にしてください)。

💰 **すべての人に公平:** [英国国家統計局の2021年の調査](#)によると、主に自宅で仕事をしている英国の従業員は、職場で過ごす時間が長い同僚に比べて、ボーナスを受け取ったり、昇進したり、トレーニングを受けたりする可能性が低いことがわかりました。優秀な人材を確保するために、企業は、従業員の所在地にかかわらず、キャリア開発や評価を平等に受けることができる正式なプロセスを確立する必要があります。

#1

ロバート・ウォルターズが行った調査では、組織文化の悪化がハイブリッド・ワークの悪影響として最も多く挙げられています。

問題点のあぶり出し

3. イノベーションと生産性

昨年、ロバート・ウォルターズが実施した「[仕事の未来](#)」に関するグローバル調査では、会社員の85%が将来的に在宅勤務の柔軟性が高まることを期待している一方で、企業の60%が従業員の生産性を懸念して、より多くの従業員に在宅勤務を許可することができないと回答するなど、格差が明らかになりました。

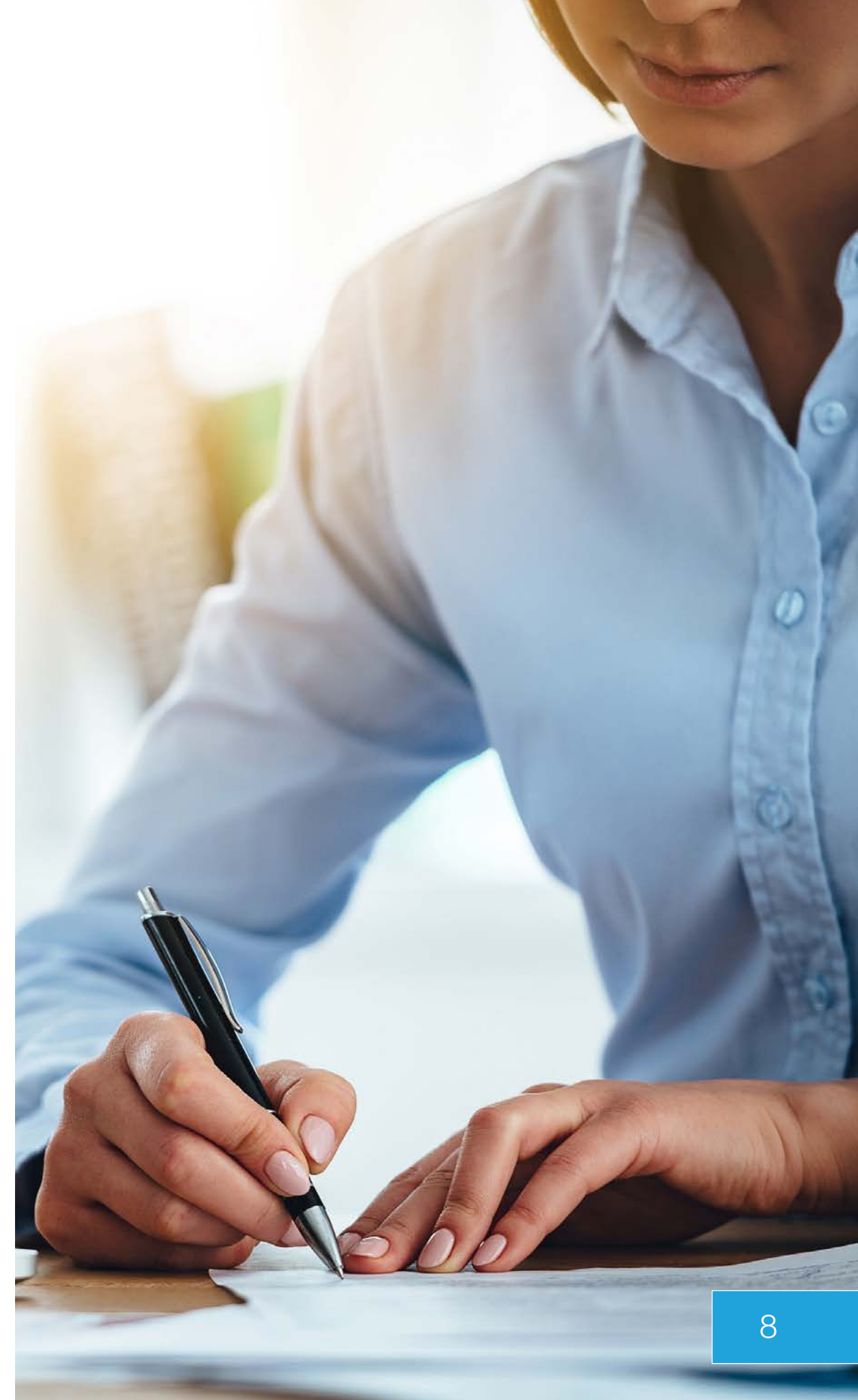
そこに課題があります。優秀な人材を惹きつけ、維持するためには、企業は従業員の期待に応える必要があります。一方で、従業員は生産性と革新性が求めています。多くの企業は、この2つを同時に達成するのに苦労しています。

「ハイブリッド・ワークは、職種や組織によって異なります。採用選考の際には、採用担当者が、特定の職務にハイブリッド・ワークのどのような側面が適用されるかを詳細に説明することが重要です。

優秀な人材は、革新的で生産性の高い仕事ができる組織であると確信できれば、新しい会社に入社する可能性が高くなります。従業員にとっては、自分のアイデアが聞き入れられ、結果を出すための設備が整っていることを意味します。」

Lucy Bisset, Director,

📍 Robert Walters Manchester & Liverpool,
UK



このようなハイブリッドな働き方は、人々の生産性や革新性を高めることができます。



マネージャーのスキルアップ: 「従業員は仕事を辞めるのではなく、マネージャー職を辞める」という格言があります。そこで、ハイブリッドチームの生産性と革新性を維持するために、マネージャーに正式なトレーニングとテクニックを身につけさせましょう。ロバート・ウォルターズの新しい調査によると、日本では30%の企業がすでにこのようなトレーニングに投資しています。



アウトプットを測定する: 組織は通常、インプットを測定することには長けていますが、アウトプットについては見落としがちです。アウトプットを測定することで、企業と従業員は生産性を明確に把握することができ、それに応じてハイブリッド・ワーク・アレンジメントを調整することができます。また、成果を上げた人を特定し、報酬を与えることで、人材の確保にもつながります。



内向的な人にも力を: 人によっては、直接会って会議をするよりも、オンラインでアイデアを提案する方が気楽だという人もいます。アプリを使えば、リモートワーカーでもブレインストーミングができます。



瞬間を大切に: 自発的な創造性は、同じ部屋に人がいなくても発揮されます。Google Docでの作業では、同僚と一緒にあって同時に創作活動を行うことができます。また、遠隔地での作業中にビデオチャットを起動しておけば、思いついたアイデアや考えを共有することができます。



対面式の仕事を最大限に活用する: フレキシブルな職場とコラボレーションを促進する空間をつくることで、人々が一緒に過ごす時間を最適化します。オフィスデザインの段階で社員に相談することで、あなたのオフィスは人材を惹きつけ、維持するための資産となるでしょう。



新しいテクノロジーを取り入れる: 新たなテクノロジー・ソリューションに注目しましょう。例えば、Zoomは新しいスマートギャラリー機能を発表する予定です。AIを利用して、物理的な会議室にいる3人が異なるカメラに映るようにして、すべての参加者に平等な時間と機会を与え、アイデアを提供します。

問題点のあぶり出し

4. ワークフォース・ウェルビーイング

ナレッジワーカーが一斉にハイブリッドワークに移行したとき、多くの人は、自宅で過ごす時間が増えれば（通勤時間が減れば）、メンタルヘルスやウェルビーイングの向上につながると期待しました。しかし、多くの会社員にとって、家庭と仕事の境界線が曖昧になることで、バランスが崩れています。

ハーバード・ビジネス・レビュー社の協力を得た調査では、世界の労働者の55%が家庭と仕事のバランスが取れていないと感じていることがわかりました。また、Microsoft 365上での行動を世界的に分析した結果、会社員は、会議やチャットの過多に加えて、より長時間労働を経験していることがわかりました。このような状況は、ウェルビーイングの低下や離職率の上昇につながる可能性があります。



#1

ロバート・ウォルターズのグローバル調査によると、在宅勤務中に直面する最も一般的な問題は「仕事と家庭の生活のバランス」であることがわかりました。



85%

ハーバード・ビジネス・レビュー社の協力を得た調査では、世界の労働者の大多数が2020年にウェルビーイングが低下したと答えたことを明らかにしました。

✓ 解決方法

ハイブリッド・ワークの機能不全から燃え尽き症候群やストレス過多が多発しています。このことから、多くの企業は従業員のメンタルヘルスとウェルビーイングを維持するためにもっと努力する必要があると考えられます。成功している組織は、優秀な人材を維持する可能性が高く、将来への潜在的な新入社員に対してポジティブなメッセージを発信できています。

以下のような方法を実践してみましょう。



トレーニングとツール: 2021年に行われたPwCのグローバル調査によると、企業がストレスを管理し、ウェルビーイングに力を入れてくれると答えた会社員はわずか21%でした。積極的な企業は、ウェルビーイングを維持し、懸念事項があれば早期に対処するための知識やツールを管理職やスタッフと共有する必要があります。



公的にコミットする: 企業価値提案としてとして、求人広告や面接、入社時、継続的な従業員とのコミュニケーションなど、あらゆる段階で組織のウェルビーイングへの取り組みを一貫して語るべきです。



デジタルチャネル: 多くの人はウェルビーイングサポートをオンラインで、時には匿名で利用することで安心感を得ています。従業員には、デジタルリソースとその利用方法を周知徹底するといいいでしょう。



測定し、改善する: ウェルビーイングツールやリソースの利用率や効果を測定し、従業員のニーズやフィードバックに基づいて継続的に改善することが重要です。



プロセスの再考: ハイブリッド・ワークは柔軟性が重要なので、その可能性を最大限に活用します。ビデオ会議が必要だと決めつけて、みんなの「Zoom疲れ」を増やすのではなく、デジタルと対面式のコミュニケーション手段をフルに活用するように促しましょう。



義務を明確にする: 地域を問わず、すべての企業は、従業員の安全と福祉に関連する法令上の義務を負っています。組織のウェルビーイング活動が進化しても、その義務を遵守しているかどうかを再確認してください。



54%

2021年のマイクロソフトの調査によると、世界の労働者の半数以上が過労を感じ、39%が疲労を感じているそうです。

まとめ: フレキシビリティはどちらにも通じる



1. ハイブリッド・ワークは、強力な武器になりえる:

適切な戦略があれば、ハイブリッド・ワークは、企業がより多様で生産的かつ健康的な労働力を雇用し、維持することを可能にします。柔軟性、革新性、包括性を強調した企業価値提案は、潜在的な従業員や現在の従業員の共感を得られる可能性が高いと考えられます。



2. ハイブリッドワークにはバランスが必要:

ハイブリッド・ワークには、双方の柔軟性が必要です。新しい働き方は継続的にテストし、測定し、改良していく必要があります。企業はデータを分析し、使用状況や成果を評価することができます。また、パイロットやプロトタイプに対する従業員のフィードバックを求め、それに耳を傾け、対応することで、人材の確保が可能になります。



3. ハイブリッド・ワークを実現するために:

ハイブリッド・ワークに関しては、一つの方法がすべてに適合するわけではないので、ここでも柔軟性が求められます。ハイブリッド・ワークのツールやテクニックは、特定の職務や個人のワークスタイルに適しているため、システムやポリシーは柔軟に対応しなければなりません。採用担当者は、特定の職務においてハイブリッド・ワークがどのように機能するかを候補者に明確に伝える必要があります。



4. ハイブリッド・ワークの多くは、依然としてオフィスありきの部分がある:

多くの企業にとって、物理的なオフィスは企業の価値提案において中心的な役割を果たし続けるでしょう。ここでも重要なのは柔軟性です。組織が生産的なワークスタイルやプロセスを学ぶにつれ、オフィスは進化し続ける必要があります。オフィスが、個人が積極的に時間を過ごしたいと思う場所であれば、人材を雇用し、維持するための資産となるでしょう。

「パンデミックの終息に向けて、オフィスに来る目的が見直され、コラボレーションの促進や帰属意識の向上に重点を置いたオフィスづくりが急速に進むでしょう。」

Jeremy Sampson, Director,
Robert Walters Japan

ロバート・ウォルターズについて

ロバート・ウォルターズは1985年に英国ロンドンで設立されたスペシャリスト人材紹介会社です。世界31カ国の主要都市にオフィスを構え、日本においては2000年に東京オフィス、2007年に大阪オフィスを設立。

主に外資系/日系グローバル企業におけるバイリンガルの転職/採用支援において、約20年にわたり信頼と実績を築いてきました。日本では正社員だけでなく、派遣/契約社員にも対応しております。

世界有数のグローバル企業をはじめ、ベンチャー企業や中小企業に至るまで、幅広い企業の求人を取り扱っており、専門分野は製造業、IT、金融、小売、ヘルスケア、自動車、エネルギー、化学、オンライン、サプライチェーン、不動産など多岐に渡ります。

お問い合わせ

東京オフィス

〒150-0002

東京都渋谷区渋谷3-12-18

渋谷南東急ビル14階

T: +81(0) 3 4570 1500

F: +81(0) 3 4570 1599

E: info@robertwalters.co.jp

大阪オフィス

〒531-0072

大阪府大阪市北区豊崎3-19-3

ピアスタワー15階

T: +81 (0) 6 4560 3100

E: info@robertwalters.co.jp



AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CANADA
CHILE
CZECH REPUBLIC
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
INDIA
INDONESIA
IRELAND
JAPAN
LUXEMBOURG
MAINLAND CHINA
MALAYSIA
MEXICO
NETHERLANDS
NEW ZEALAND
PHILIPPINES
PORTUGAL
SINGAPORE
SOUTH AFRICA
SOUTH KOREA
SPAIN
SWITZERLAND
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM