

With コロナ時代に社員の満足度と生産性に 違いをもたらす業務変革力

株式会社 野村総合研究所 事業 DX コンサルティング部
上級コンサルタント 小島 健一

株式会社 野村総合研究所 事業 DX コンサルティング部
グループマネージャ 高橋 寛和



1 はじめに

2020年初めからの新型コロナウイルス感染症の流行拡大（以下、「コロナ禍」という）に伴い、企業は政府からの要請にも対応しながら働き方を見直してきた。結果、テレワークの導入をはじめ、働き方はより多様なものとなった。

2020年4月、全国で緊急事態宣言が発令（以下、「第1回緊急事態宣言」という）され、一度は解除されたものの、感染症拡大の影響は依然として大きく、2021年1月には11都府県で2回目の緊急事態宣言が発令（以下、「第2回緊急事態宣言」という）されるなど、予断を許さない状況が続いている。

職場への出勤は外出自粛等の要請の対象から除かれるものとしつつも、内閣官房新型コロナウイルス感染症対策本部は、2020年4月以降、政府および都道府県を通じ、感染拡大防止の観点から事業者に対して、断続的に下の取り組み^{※1}の遂行を働きかけている。

- 「出勤者数の7割削減」を目指すことも含め接触機会の低減に向け、在宅勤務（テレワーク）や、出勤が必要となる職場でもローテーション勤務等の徹底
- 20時以降の不要不急の外出自粛を徹底することを踏まえ、事業の継続に必要な場合を除き、20時以降の勤務の抑制
- 職場出勤時における、時差出勤、自転車通勤等

の人との接触を低減する取り組みの推進

- 職場においては、感染防止のための取り組み（テレビ会議の活用等）や「三つの密」や「感染リスクが高まる『五つの場面』」等を避ける行動の徹底

このような未曾有の外部環境変化の中で、働き方を柔軟に変えられる余地があり、また変えていくことを周囲から期待されやすい、大手企業の「ホワイトカラー」（事務系職務に従事する人々で、工場や店舗等で現場作業に従事する職務を除く）は、どのように変わったか、逆にどのような懸念や不安を抱えているのか。これらを明確にするためにNRIは、2020年より2回の調査を行った（図表1）。

結果は後述するが、就業者の7割以上が「コロナ禍以降テレワーク・在宅勤務をするようになった／頻度が増えた」と回答したように、第1回緊急事態宣言下では、短時間の中で、多くの大企業が在宅勤務等（以下、「テレワーク」という）に踏み出したことは、大きな変化であった。ただし、働き方改革が進む一方で、それを支える人事、就業制度の改定が追いついていないケースもあり、就業者が不安感を増したり、役職員間における意識の乖離（かいり）

※1 内閣官房新型コロナウイルス感染症対策本部 2021年3月5日「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針（令和3年3月5日変更）」

図表 1 コロナ禍における大手企業ホワイトカラーの働き方調査

	1回目	2回目
調査期間	2020年6月4日(木)～6月8日(月)	2021年3月8日(月)～3月10日(水)
調査手法	Webアンケート	
回答者数	3,506人 ・製造業 :1,454人 ・非製造業:2,052人	2,060人 ・製造業 :1,030人 ・非製造業:1,030人
回答者属性	全国の従業員規模1,000人以上の企業に勤める25～65歳の男女 ※経営者、役員、管理職、総合職の現場職を除くホワイトカラーを対象 非総合職にあたる事務・一般職や派遣社員などは含まない	

出所) NRI 作成

が生じたりと、問題・課題も明らかとなった。

多くの企業にとって急激な働き方の変革を余儀なくされて以降、With コロナにおいても「業務の最適解」を求め、制度改革を断行している企業がある半面、一部企業では“改革疲れ”とでも言うべき疲弊感がまん延しはじめているという声が聞かれる。また、社員同士が分散し、非対面でコミュニケーションを取らざるを得ないため、会話の行間を読んだり、あうんの呼吸で通じていた価値観を共有したりすることが難しくなり、組織全体の文化や社員間のつながりが希薄化している様子もうかがえる。

本稿では、アンケート結果から、大手企業が「コロナ禍」において取り組めたことがある一方で、どこに課題を残しているかを紹介し、今後の解決に向けたポイントについて考察したい。

2 第1回緊急事態宣言前後における大手企業の勤務実態

1) 実態把握の目的

第1回緊急事態宣言の発令は、多くの企業の働き方を変えるきっかけとなった。従前より、テレワークは柔軟な働き方として認識されていたが、コロナ

禍の影響を受け、その運用が一気に拡大した。その状況、あるいは働き方の変化がもたらした影響を明らかにするため、NRIは2020年6月に全国の就業者を対象としたWebアンケートを実施した。

2) 調査から見てきた三つのポイント

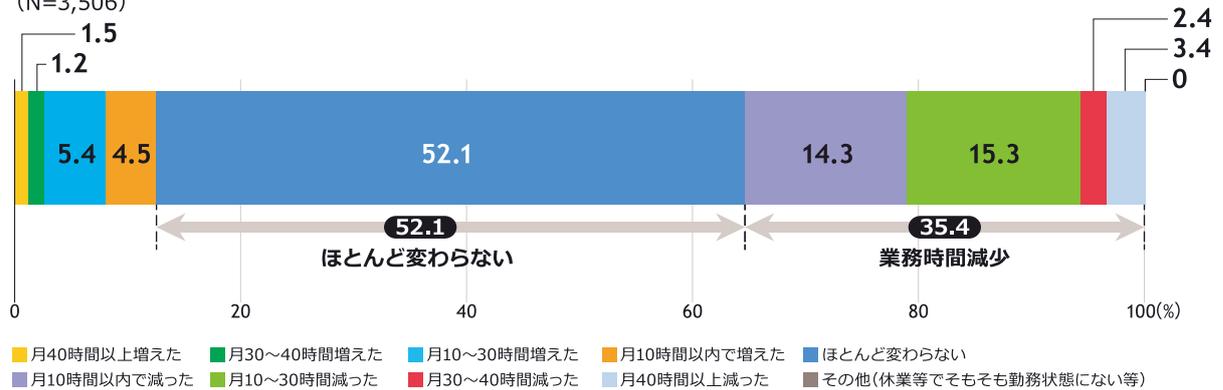
第1回緊急事態宣言発令当時は、それが就業者の働き方や心理にどのような影響を与えるのを見渡す調査は多くは見られなかった。NRIは、コロナ禍における大手企業の勤務実態（業務量・業務に係る活動内容の変化、働き方の変化、顕在化した問題、潜在的に宿る不安、今後必要な打ち手等）を幅広く調査し、三つの注目すべき事実を確認した。

(1) テレワークによって業務実施への影響は大きくは発生しなかった

コロナ禍の影響を受け、営業自粛や休業を余儀なくされた企業があることは、報道などにおいても頻繁に取り上げられていた。しかし大手企業に限れば、半数程度の就業者の勤務時間はほとんど変わらなかった（図表2）。顧客やサプライヤー等、社外の関係者との打ち合わせ、それに付随する移動などの活動時間は減少したが、一方で社内での企画や情報

図表 2 第 1 回緊急事態宣言時の大手企業の業務時間

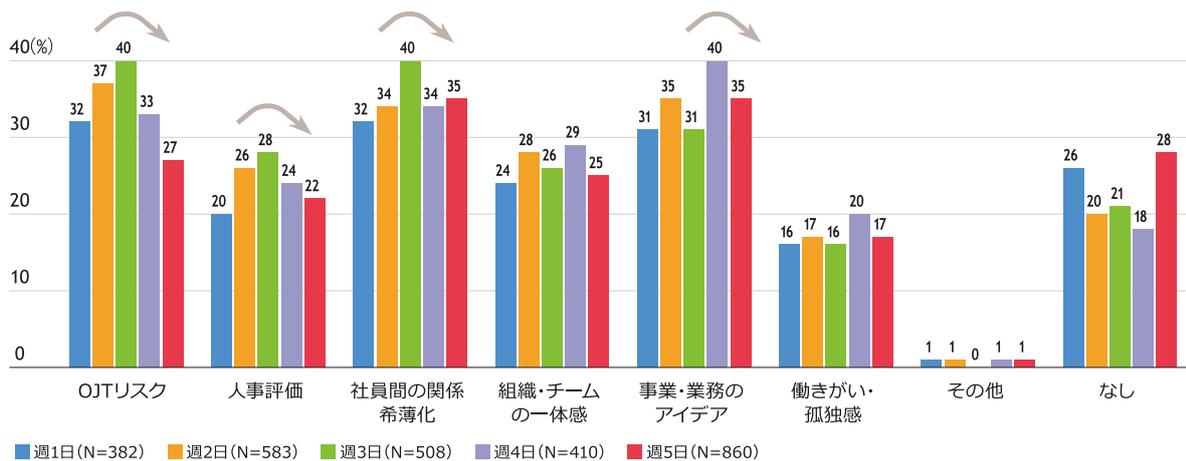
Q 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、あなたの業務時間はどの程度変化しましたか。影響前と影響後の月業務時間平均値を比較して、もっともあてはまるものをお知らせください。(N=3,506)



注) 数値 (%) は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100%にならない
出所) NRI 作成

図表 3 第 1 回緊急事態宣言時の大手企業のテレワークと就業者の不安

Q テレワーク・在宅勤務をしている方にお伺いします。あなたは、テレワーク・在宅勤務期間中に業務に関して不安を感じたことがありますか。あてはまるものをすべてお知らせください。(N=2,743、テレワークを週1日以上行っている就業者のみ)



出所) NRI 作成

収集等、有事に備えるための準備と対策に時間をかけたことで、就業者の業務量は総じて安定していた。また、7割以上の会社でテレワークが推奨されたが、結果的に多くの就業者が自身の業務をシームレスに移行することができた。第1回緊急事態宣言はすべての企業にとって前例のない事態であったが、役職員の柔軟な対応と会社の積極的なテレワーク制度の整備および展開により、ほとんど混乱が生じなかった。

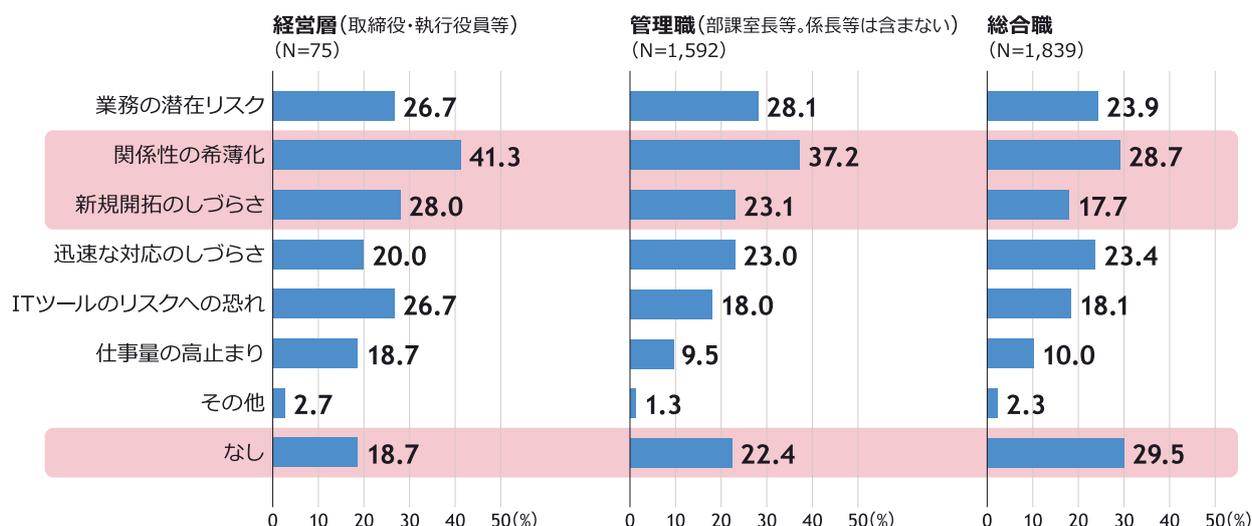
(2) テレワークを導入すれば、すべてが順風満帆となるわけではない

テレワークをうまく活用し、多くの企業で業務に深刻な影響が生じていなかったが、就業者の中に不安や不満が高まっているケースが見られた(図表3)。

テレワークで勤務している日数と業務遂行に感じている不安との関係を見ると、完全テレワーク、あるいは完全出社の就業者と比べ、週2~3日出社し、

図表 4 第 1 回緊急事態宣言時の大手企業の役職別に見た懸念事項

Q 新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けた方、受けていない方ともに、現時点で個人が業務を遂行するにあたっての問題や不安としてあてはまるものをすべてお知らせください。



出所) NRI 作成

残りをテレワークとしている就業者の方が、業務遂行においてさまざまな不安を抱えていることが確認される。

このような混合型のテレワーク・出勤体系が許されている会社では、完全出社や完全テレワークとなっている企業と比べ、就業者の働き方について明確な方針がなく、現場判断で出勤形態を決めているという声や、政府方針に基づき出社比率を下げよ、と号令がかかるのみで、テレワーク制度や IT ツールが十分に整っていないという声も聞かれる。その場合、コミュニケーションの多くは出社している人々の間で完結してしまい、テレワークをしている人々に共有されないという事象や、出社している就業者とテレワークを行っている就業者の間に「やっかみ」にも似た感情が生じる事象が発生することがある。これらの積み重ねが、社員間の認識の差異を発生させ、ひいては、就業者の人事評価にもつながってくるのでは、という臆測も生み出している。これらのシナリオの現実味が増すと、人々の不安はさらに高まる。実際、混合型勤務をしている就業者は、特

に社員間の関係希薄化や人事評価に対して不安を高めていた。マネジメントはこういった潜在的なリスクや不安を理解し、対処していく必要がある。

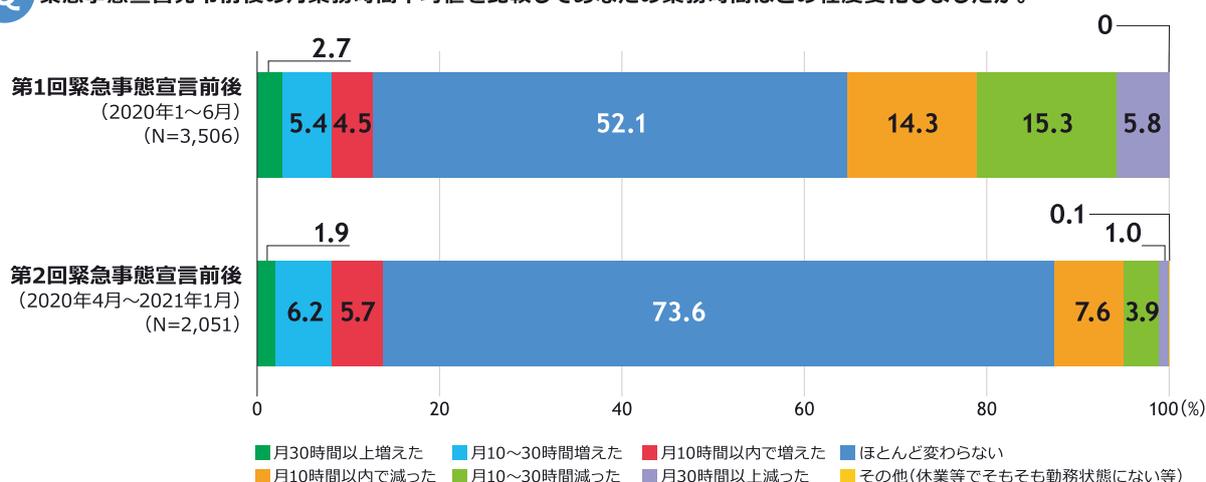
(3) コロナ禍ほどの外部環境下でも、不安は会社の中で一枚岩になっていない

(2) で見た不安とともに、就業者の役職間でコロナ禍に関する危機感や不安意識にギャップがある点も懸念すべきことと考える。

図表 4 では、役職別にコロナ禍がもたらす業務への不安を分析したが、経営層は組織の関係性の希薄化や新規顧客開拓のしづらさ等で強い懸念を示す一方、総合職はそれらへの関心が高くない。むしろ、総合職は経営層や管理職と比べると、懸念や不安がないといった楽観的な態度を示している。コロナ禍ほどの環境下においても、企業経営に直結するテーマにおいて、このような意識の差異が生じていることを皆が認識する必要がある。

図表5 就業者の業務時間の変化の推移（2020年6月時点と2021年3月時点）

Q 緊急事態宣言発令前後の月業務時間平均値を比較してあなたの業務時間はどの程度変化しましたか。



注) 数値(%)は四捨五入しているため、合計の数値(%)は必ずしも100%にならない
出所) NRI 作成

3) 企業による対応の差異の広がり

アンケート調査によって、大手企業全体としての傾向は以上のように見て取れたが、個別の企業における取り組みを聞いてみると、各種先進的な取り組みを進める企業とそうではない企業が存在することが確認された。たとえ同じ業界であっても、ある企業は緊急事態宣言を受けて、人事制度や勤務手当等の規定、IT ツール等の整備を即座に進めた一方、別の企業では、個人情報の保護ないしは商習慣を理由に、制度・規定やIT ツール等の整備がおざなりとなっているような事例も見受けられた。

新型コロナウイルス感染症の影響は収束するどころかますます長期化し、筆者らがコンサルティングの現場で向き合う中で、後手に回った企業からは、いよいよ社員間のつながり、組織文化・風土の維持、人材育成等が破綻してしまうのではないかと、といった悲観論も聞かれるようになってきている。

3 企業のコロナ禍との向き合い方の変化

1) 第2回緊急事態宣言発令後の実態把握

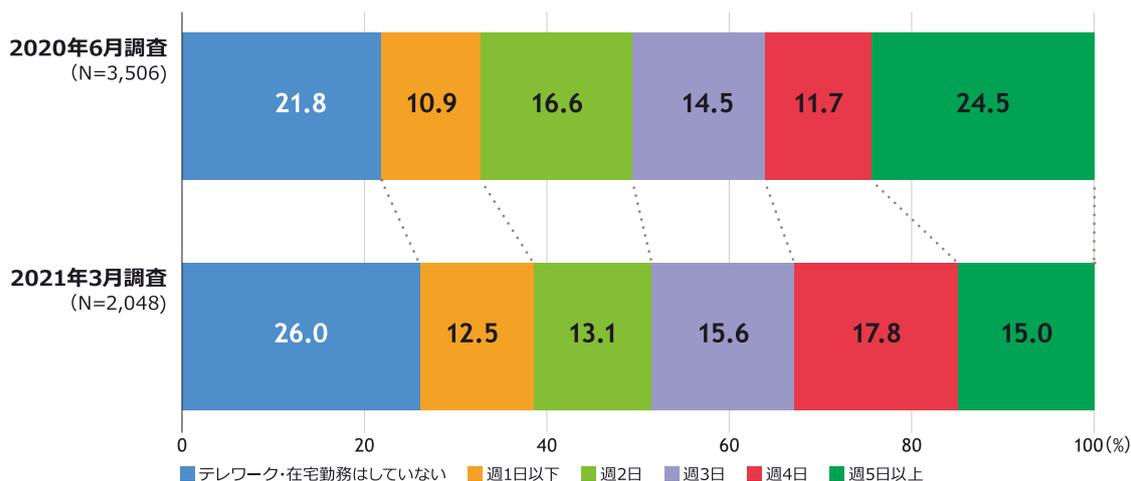
コロナ禍に対する企業のスタンスが分かれる中、新型コロナウイルス感染拡大第3波の影響により、2021年1月、第2回緊急事態宣言が発令され、2月には、まん延防止等重点措置（新型インフルエンザ等対策特別措置法改正）が創設された。企業や就業者の中には、出社とテレワークのさらなるベストミックスを志向し、感染防止の観点のみならず、業務の生産性向上のために働き方を見直し続ける企業がある一方、あまりの問題の大きさの前に対処できずにいる企業もあり、先に述べたような悲観論も聞かれる。

そこで2020年6月と同様、就業者の業務に関する概況、および、コロナ禍における働き方の変化を捉えるとともに、企業間での対応の差、先進的な対応を行う企業の成功要因等を把握するためのWebアンケート調査を2021年3月に実施した。

2) 調査から見てきた三つのポイント

NRIは調査を通じ、コロナ禍における大手企業の

図表 6 “1 回目” 緊急事態宣言以降の平均的なテレワーク・在宅勤務頻度の変化



出所) NRI 作成

勤務実態（業務量・業務に係る活動内容の変化、働き方の変化、顕在化した問題、潜在的に宿る不安、今後必要な打ち手等）を幅広く分析した。その結果について、本稿では以下 3 点を取り上げる。

(1) 前回調査時より継続して、業務の混乱レベルを低く維持できている

2020 年 6 月の調査では、大手企業が業務でさほど大きな影響を受けていないことが明らかとなった。そこから半年強、コロナ禍がいまだ大きな影響を持つ中においても、企業の業務は安定を維持できている。7 割程度の人々が“第 1 回”緊急事態宣言以降業務量に変わりはないと回答している(図表 5)。業務の構成要素を分析しても、顧客やサプライヤーといった社外のステークホルダーと接する業務量が減り、その分、調査・企画や検討のための時間、その取りまとめの時間が増えることで、全体としての業務量は安定している。

その一方で、テレワークに関しては出社回帰の「リバウンド」も見られる。“第 1 回”緊急事態宣言においては、全国的に議論を挟む余地なく、テレワークが実施されたが、同宣言の解除等を受け、「何と

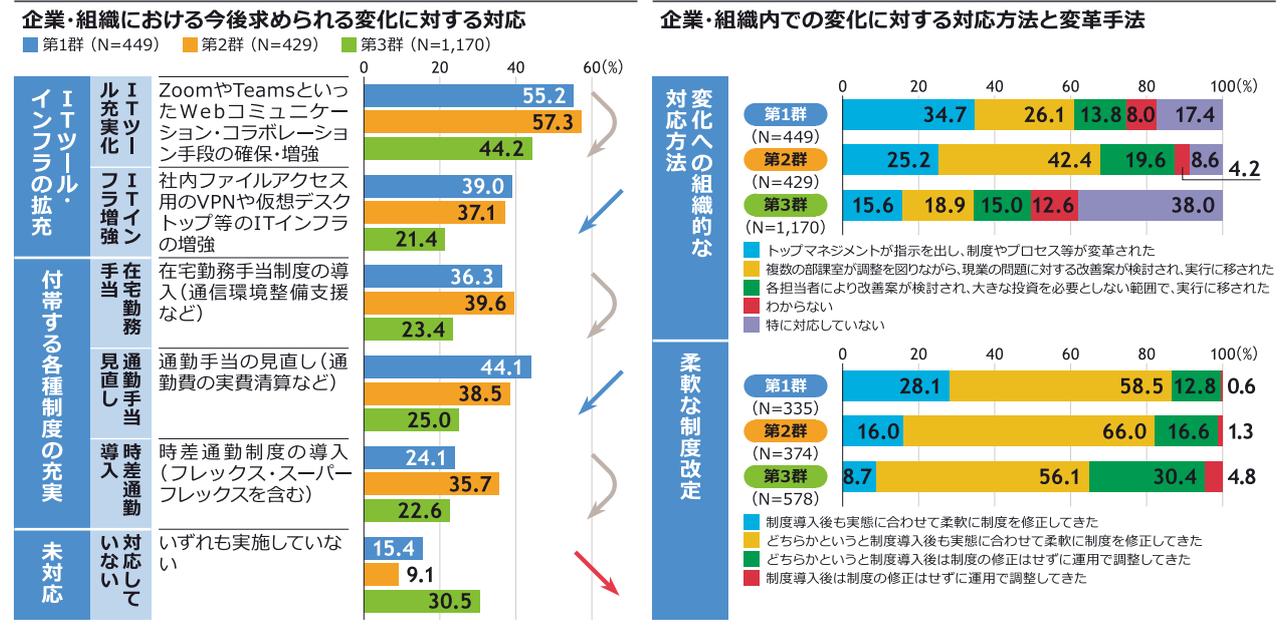
なく」出社・対面での業務比率を増やしている企業も多いと聞く。実際、調査結果にリバウンドの状況を確認できるが、企業としてのテレワークに対する方針が曖昧なままにリバウンドが起こっているとすれば、今一度留意する必要がある(図表 6)。

(2) コロナ禍において企業の業務変革には三つのレベルがある

マクロに見れば、企業はコロナ禍においても業務をうまくやりくりしてきているが、ミクロに見ると、コロナ禍という環境変化を受け、テレワークや社内外とのオンラインを前提とした業務へ変革し、就業者の満足度や生産性が高められている企業と、そうではない企業（業務変革ができていない、または業務変革が長続きせず、就業者の満足度や生産性も高まらない企業）の二極化が生じている。

業務変革の結果、就業者の満足度が高く、生産性高く活動できている企業を「第 1 群」、先進企業ほどではないが、就業者の満足度が低い状態から改善され、生産性も向上している企業を「第 2 群」、就業者の満足度は上がらないか低下しており、生産性も低い企業を「第 3 群」と定義すると、まず、第 3

図表7 コロナ禍における企業の取り組みの差異（第2回目アンケートより）



群とそれ以外とでは、テレワーク以外の制度・運用に係る変更には大きな差異があることがわかった（図表7左）。

第1群、第2群の企業は、テレワークはもちろん、その他の制度・運用に対しても主体的に手を入れ、従業員の働き方を柔軟にできる環境を整えているのに対し、第3群の企業は、さまざまなツールや制度の面で後れを取っている。本稿は、他社の取り組みに安易に追随することを推奨するわけではないが、自社の取り組みが十分ではない場合、それは「第3群」に属する可能性がある点に留意したい。

次に第1群と第2群の企業とでは、制度や運用の状況に大きな差異は見られない。しかし、変化に対する組織的対応方法と変革手法には大きな差が見られる。すなわち、第1群は総じて、第2群企業よりも経営トップが陣頭指揮を執って制度やプロセスの変革を行い、また、いったん導入した制度やプロセスも、PDCAサイクルを通じて柔軟に見直している（図表7右）。

制度の見直しは現場の混乱にもつながりかねないが、混乱や不満を発生させないために、経営トップが自らコミットして難局に立ち向かっている企業は、結果として従業員の満足度も高く、生産性高く企業活動ができているのだろう。

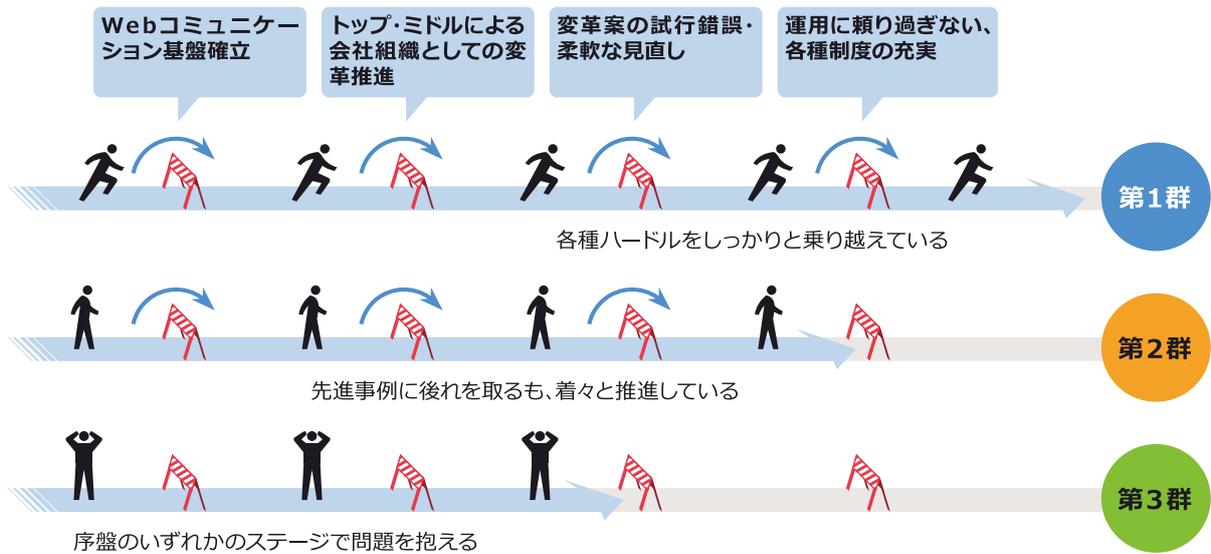
以上の分析から、企業の業務変革のレベルは、経営トップが明確な方針を打ち出し、テレワークだけでなく幅広く制度・運用の変革を進め、環境に合わせて柔軟にそれらの見直しを行っていることに大きく影響を受けることがわかる。

これらの調査をもとに、筆者らは、業務変革のレベルを上げ、第1群の企業へと進化していくには、四つのハードルを克服する必要があると考える（図表8）。

第3群の企業は、そもそもテレワークに必要なWebコミュニケーション基盤の確立ができていなかったり（図表8の第1のハードル）、制度・運用に関する経営トップやミドルのコミットが不足して

図表 8 コロナ禍における企業の業務変革力の差異に関するモデル

就労者の満足度や業務の生産性を左右する四つの要素と三つの企業像



出所) NRI 作成

行錯誤・柔軟な見直し（図表 8 の第 3 のハードル）をかけ始められれば、第 2 群の企業へと進化することができるだろう。さらにその状態に満足せず、その都度自身に足りない制度等に手を入れる（図表 8 の第 4 のハードル）企業は第 1 群の企業となり、就業者の満足度や生産性を高められる。

従来、制度や運用は、計画の工数が重厚なものとなり、一度導入されたら硬直化することが多かったが、With コロナにおいて業務変革をしっかりとできている企業は、こういった慣習をはねのけ、意思決定の速度を優先して試行錯誤しながら変革を進めている。戦略だけではなく業務においても、必ずしも当初計画した通りに業務を遂行することを是とするのではなく、方針は明確にしながら外部環境に合わせて柔軟に運用を変えていくことが求められるなど、従前とは戦い方や「ゲームルール」が異なってきていることに留意したい。

(3) 業務変革のレベルによって、対処すべきことは異なってくる

多くの企業は、未曾有の環境の中での判断を継続的に強いられ、改革疲れを感じているかもしれない。しかし、以上のように企業の業務変革のレベルが可視化できれば、今後はより効率的に打ち手を検討し、実施すべきことを計画していくことが可能になるだろう。

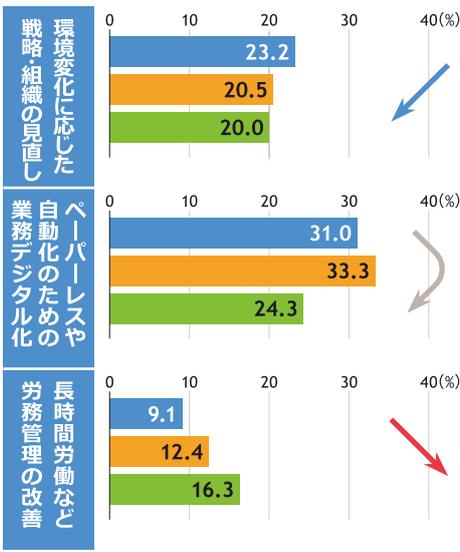
図表 9 に、コロナ禍において今後求められる組織的な対応、今後も自社・自組織に残りうる問題に関し、アンケート結果を取りまとめた。

組織的な対応を見ると、第 3 群の企業の多くは戦略・組織の見直しをしている比率やペーパーレス、業務のデジタル化を進めている比率が少ない。また、それらは長時間労働など業務管理にも問題を抱えている比率が高い。もし、自社が第 3 群の企業に属すると思うなら、まずは労務管理を改善するための施策や制度の充実を図るとともに、業務のデジタル化を含む効率化を図るツール類なども整備をしてい

図表 9 今後必要な打ち手、今後も自組織に残りうる問題（第 2 回目アンケートより）

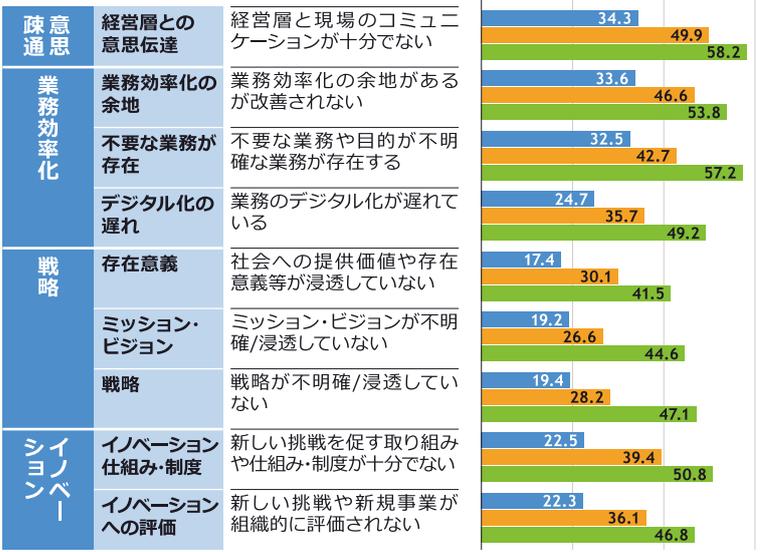
企業・組織における今後求められる変化に対する対応

■ 第1群 (N=449) ■ 第2群 (N=429) ■ 第3群 (N=325)



今後も自社・自組織に残りうる問題

■ 第1群 (N=449) ■ 第2群 (N=429) ■ 第3群 (N=325)
回答者のうち「大変あてはまる」「ややあてはまる」のみを抽出



※ 両図表の第3群では、働き方の変化について「1回目は満足だったが今は不満、1回目よりも不満、継続してとても不満」と回答した人々のみを抽出
出所) NRI 作成

くところから始めるべきだろう。With コロナの状態になってからはや1年が経過し、これらの業務変革に関する成功事例も聞かれるようになってきている。そういった情報を収集・分析するだけではなく、わがこととして取り組んでいくことが重要だ。

第2群の企業や第1群の企業は、組織的対応の観点で大きな差異はないものの、引き続き自社・自組織に残っていると感じる問題に関する認識差は大きい。幅広いテーマで第2群の企業の問題意識は、第1群の企業のそれを上回っている。第2群の企業においては、テレワーク等の必要最低限のツール・制度は整えたものの、そこから先の企業の成長に資する各種検討については取り組み切れていないケースも散見される。今後、そのような未着手なテーマにも取り組み、従前とは異なる環境の中でもしっかりと成長していけるような基盤をつくっていくことが重要である。

第1群の企業にもまだ課題は残されている。経営

層とのコミュニケーションや業務効率化に関する問題意識は、他のテーマに対する問題意識よりも高い（図表9）。他社に先んじて動いてはきたものの、業務効率化はまだ完遂されておらず、第1回緊急事態宣言時の調査で見えてきた就業者の役職間での意識差も解消されてはいないことが多いと聞く。継続的な戦略の検討、およびその展開を通じ、今まで以上に組織間のコミュニケーションを図り、組織を一枚岩にしていく努力が求められている。

筆者らが話を聞いた中で、コロナの影響が出始める前に、自組織の業務を見直し、改善のためのアクションプランを立てていた企業では、With コロナの中で、混乱に陥るのではなく、アクションプランをしっかりと遂行しながら、各部署間のコミュニケーションを増やし、先を見据えて着実に改善を行っていた。変革自体に終わりはないものの、このような大局的な目標とそれに向けた着実なステップを踏めている企業は、第1群の企業として、就業者

の満足度ややる気も向上させやすい状態にあると考えられる。

4 おわりに

コロナ禍という極めて大きな外部環境の変化に対して企業は業務継続のための取り組みを行ってきた。しかしながら、その対応は企業によりさまざまであり、ここまで見てきたように、その対応によって差が出始めている。VUCA（予測不能な経営環境）※²といわれ、不確実性の高い時代において企業にアジリティー（機敏性）が求められて久しいが、本調査で取り上げたようなコロナ禍でも従業員満足度と生産性を向上させている企業はアジリティーを備えていることはもちろんだが、それに加えてトップの示すビジョンや戦略に従って組織が自立的に活動する素地が出来上がっているものと思われる。

コロナ禍において、テレワークの必要性によりトップから現場に「就業者のテレワーク化」を指示した企業は無数にあると思われる。だが、ただそれだけの指示であればIT部門が現場にオンライン会議ツールの導入を行って表面的に業務が遂行できる状態をつくって対策完了としてしまうかもしれない。一方でただの指示にとどまらずコロナ禍における自社のワークスタイル方針として、例えばトップから「わが社はいつでもどこでも働ける就業環境を用意する」という方針とともに現場に指示が下りれば、その方針に合わせて人事部門は労務管理の制度変更を検討、総務部はオフィス再編を検討、IT部門は社員の働き方に合わせた端末の導入やインフラの整備を検討、といったように“いつでもどこでも働ける環境整備”のために何をすればよいか、何が必要かを各組織が自立的に考え、行動に移すようになる。これは極端な例ではあるかもしれないが、いく

らスピード感を持ってトップが指示を出しても、その指示の背景にある目指す姿、あるべき姿を現場が認識できなければ、結局現場は受けた指示をただ実行するのみで終わってしまい、延々と指示を出し続けなければ現場が動けないという状況に陥りかねない。

すなわち、不確実性の高い時代において企業が各種ハードルを乗り越えて成果を得るためには、トップが明確な方針を打ち出していることはもちろんのこと、その方針について事業部門や機能部門が自身の部署の業務へ落とし込むことが必要であり、これにより組織が自立的に活動する素地が出来上がるのである。コロナ禍における自社の改革が思うように進まない企業においては、今一度方針の見直しと、その現場への落とし込みについて再確認してみるとよいだろう。

※2 VUCA：経営環境における変化の度合い（Volatile）、不確実性（Uncertain）、複雑性（Complex）、曖昧さ（Ambiguous）が増すことを意味しており、「予測不能な経営環境」と訳されることもある

●…… 筆者

小島 健一（こじま けんいち）

株式会社 野村総合研究所

事業 DX コンサルティング部

上級コンサルタント

専門は、ビジョン策定支援、業務改革・

実行支援、中期経営計画・事業戦略策定

支援など

E-mail: k3-kojima@nri.co.jp

●…… 筆者

高橋 寛和（たかはし ひろかず）

株式会社 野村総合研究所

事業 DX コンサルティング部

グループマネージャ

専門は、業務改革・実行支援、システム

導入 PMO、全社戦略・事業戦略策定支援

など

E-mail: h7-takahashi@nri.co.jp