

ハマの労務コンサル短信

〈No.4〉 Post コロナの米国リモートワーク事情

〈No.1〉「育児休業法」を振り返る
〈No.2〉日本では女性の賃金はなぜ低いのか
〈No.3〉男性の育休取得率の公表義務化に向けて

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

Postコロナの時期を迎え、以前の日常が徐々に戻ってきました。“ハマの労務コンサル”も、オンラインへ逆倒だったお客様との打ち合わせのあり方が変わりつつあります。件数はまだ多くはありませんが、対面による打ち合わせのご依頼も少しずつ入りだしています。

政府も5月8日から新型コロナウイルスの感染症法上の分類をこれまでの2類から5類に変更する方針がすでに決定済みです。人事のなかでは、5月8日を契機として、今までの臨時・緊急のコロナ対応を見直そうという動きも見られます。

一足早くPostコロナを迎えたアメリカの大手企業の中には、リモートワークの時計の針を戻し（日本でいうテレワークは欧米ではリモートワークと呼ばれています）、従業員が職場で過ごす時間を増やすことを求めているところも出始めているとのニュースも耳にします。今回はアメリカのそんな最新事情についてお話ししまし

よう。

＊オフィス回帰の潮流

2022年6月、テスラ社のイーロン・マスク氏が、No more Remote Working（リモートワークは止めよう）という標題で、“office must be a main Tesla Office, not a remote branch office（就労の場所はテスラの主要のオフィスであり、リモートによる小さなそれぞれの場所ではない）”というメッセージを全社員に向けて発信しました。

当時、アメリカは弾力的な働き方としてリモートワークを積極的に進めていると考えられていたもので、このメッセージは“あの”イーロン・マスク氏によるものとして、特殊、例外的なケースとされながら、そのアメリカのリモートワーク事情は、2022年後半から一気に様相が変わってきたようです。

2023年に入り、例えば、ディズニー社は3月から原則として週

4日を出勤するとの指示を全社員に向けて発しました。

スターバックスでは、CEOハワード・シュルツ氏が、「今こそオフィスへ戻る時だ。失われた真の人的つながりを取り戻そう」と呼びかけ週3日のオフィス出勤を1月から開始しています。

インターネット上での世界最大のプロフェッショナルネットワークであるLinkedIn。LinkedInの幅広いネットワーク情報を、欧米の企業では自社の採用活動に積極的に活用しています。そのLinkedInは2023年1月に、2022年3月には、求人票の20%以上がリモートワークOKのJobだったものが、同年11月にその割合は14%に低下しているという調査結果を発表しています。

さらに興味深いのはリモートワークの中心と思われるIT企業の中にでも、グーグルやマイクロソフトなどのように、社員の一部に対してではありますが、週3日から週4日のオフィスへの出勤を模索する動きが観察されています。



●鈴木 雅一（すずき まさかず） www.pmp.co.jp

■本社所在地：〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1 ランドマークプラザ5階

ピー・エム・ピー株式会社（PMP）代表取締役・特定社会保険労務士。慶應義塾大学経済学部を卒業（専攻は経済政策，恩師はカトカンで有名な加藤寛教授）。三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入社し，人事企画部門他を経験。その後，米国ケミカル銀行（現JPモルガン・チェース銀行）の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て，PMPを創業。また，人事部長のネットワークSMCも運営，人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に『アメリカ企業には就業規則がない』（国書刊行会）。

在宅から出勤への回帰の動きは，“職場で同僚と一緒にいることで刺激される創造性や成長機会”を再認識した結果であるといわれています。これに共感する日本企業の経営者や人事関係者も多いと思います。Postコロナはやはり以前のように，出勤が当然なのでしょうか？

＊ハイブリッドな働き方へ

一方で，働く側からは依然としてリモートワークを求める声は大きく，リモートワークが認められない場合，自分は今の勤務先を退職すると回答した社員は全体の32%にも及ぶ，という調査結果も報告されています。

働く側の意識にも注意を払えば，Postコロナを，単純にコロナ前の全員が当然のようにオフィスに出勤するという方針に戻すことにも問題があるように思います。

アメリカの今の状況は，2019年のパンデミック前の状態に単純に戻るのではなく，出勤とリモートワークを組み合わせたハイブリッド型の新しい働き方に向かっているというのが正確な分析のようです。

オフィス回帰の指示をした企業でも，実は，柔軟性を欠く全員一律のリモートワーク廃止の動きではなく，社員からリモートワークの継続の申請があれば社員の事情

を勘案して認めるという柔軟な対応となっています。

企業が目指すべきは，オフィス回帰かリモートワーク継続かという硬直的な2択ではなく，1人ひとりに効率的で生産性の高い働き方を実現してもらうことを念頭に，オフィスの仲間が同じ場所に集まって時間を共有することで生まれるメリットも忘れず，同時に1人ひとり，それぞれの事情も尊重してリモートワークのメリットにも配慮するという，各自の事情も勘案した弾力的なハイブリッド型の就労形態のようです。

リモートワークの利点である，「長い通勤時間の解消」に加えて，「育児など家族と過ごす時間を増やすことができる」といった会社で働く社員の個人としての充実したLife Styleの形成を会社が支援するという面も忘れてはなりません。

特に，若い世代の人手不足が顕著な日本の労働市場にあっては，リモートワークを十分に可能にするだけの柔軟なハイブリッド型の働き方の仕組みは，厳しい採用戦線での競争優位性につながるということも考慮すべき重要な点となります。

＊生産性の向上あってこそ

今回はアメリカのIT企業を中心にリモートワークの新しい動き

をお伝えしましたが，同じアメリカでも，伝統的な産業ではIT企業ほど極端なオフィス回帰ではなく，リモートワークを続けたいかという社員1人ひとりの希望を最初にヒアリングするなど，もう少し穏当なハイブリッド型への移行にとどまっています。そのような会社では出勤がもたらす効能も認めたくて，社員自らが判断した結果，主体的にオフィスに戻って仕事をする日が増えるような魅力ある新しいオフィス環境をつくる検討に着手しているという話も聞いています。

①「いつどこで仕事をするのか」ということを再点検して，まずは企業としての標準的なモデルケースを設計する。

②社員1人ひとり，自分の事情を踏まえた自分最適の働き方をまず想定して，マネージャーと自分のチームで最適な働き方と自分の最適な働き方の整合性を確認する。

③整合性がとれない場合は，整合性を確保するために自分はどういう調整が必要であるかを考える。

要は，Postコロナの標準的な会社の働き方を前提にそれぞれが満足し，かつ全体の生産性の向上につながる新しい働き方を追求する，そんなチャレンジが今求められていると思います。