

経営者JP総研 エグゼクティブ・ウォッチ

エグゼクティブに聞く「アフターコロナに向けて、経営者・エグゼクティブの働き方」に関する本音を調査！

もう、元の働き方には戻らない！？

**9割以上のエグゼクティブが今後もリモートワークを継続
経営者・幹部の「理想の働き方」は出社とリモートワークの『ハイブリッド』型**

エグゼクティブ向けの転職・キャリア支援サービスを展開する株式会社 経営者JP（本社：東京都渋谷区 代表取締役社長・CEO 井上和幸）は、日ごろお付き合いのあるエグゼクティブ男女約2,000名（有効回答数 77名）を対象に、「今後の働き方」についてリアルな声を伺いました。

【主な調査結果】

■エグゼクティブの8割が今後もリモートワークを継続、理想は出社とリモートの『ハイブリッド』型

■リモートワークは生産性に悪い影響を与えることはない

■一方で、半数以上のエグゼクティブは「リモートマネジメント」に苦慮している

新型コロナウイルスの感染拡大が続く中、長引くリモートワークに「リモートワーク疲れ」なども喧伝されています。なにより「働き方」の部分では、いろいろと苦慮されているエグゼクティブの皆さまも多いのではないのでしょうか。そこで、今回は、現状のリモートワークの実態や、アフターコロナに向けた「理想の働き方」について、エグゼクティブのリアルな声を伺いました。

まず、リモートワークの今後の方針について、8割以上が「継続」と回答、その約6割が出社とリモートワークの併存である「ハイブリッド型」勤務体制へ移行を検討されているようです。

リモートワークでの生産性について、「上がった」と回答した人は39%、「変わらない」と回答した人が32.5%。組織の生産性に関しては、「上がった」27.3%「変わらない」45.5%と、過半数の人がリモートワークは生産性に悪い影響を与えることはないと考えています。

次に、リモートワークでのマネジメントについて伺ったところ、7割近くの方が「難しさを感じる」と回答。一方で、リモートワークによるマネジメントの工夫をしているか同うと「している」人は44.2%にとどまっていて、逆に「していない」人は55.8%もいることがわかりました。続いて、リモートワークによる社内コミュニケーションについても「課題を感じる」と回答した人が過半数を占めており、「リモートマネジメント」に苦慮している様子が伺えました。

また、リモートワーク継続の課題では、「社内コミュニケーション」「マネジメント」などが目立ち、人材育成、組織力強化などの面では、「社員、社内の様子が見えにくく難しさを感じる」との声が上がりました。会議室での雑談やオフィス内での立ち話がなくなり、対面時のようなニュアンスや雰囲気伝わらないことが考えられます。お互いの認識にズレが生じないように工夫する必要があるようです。

■経営者JP総研所長（経営者JP 代表取締役）井上和幸のコメント

1年半となる新型コロナ禍の元でのリモートワークの取り組みですが、経営者・エグゼクティブ各位は概ねリモートワークを肯定的に捉え実践されていらっしゃるようです。今後についてフルリモート継続が27.3%、ハイブリッド型を予定が59.7%と全体の9割近くがアフターコロナに向けてリモートワークを取り入れた働き方を予定されています。

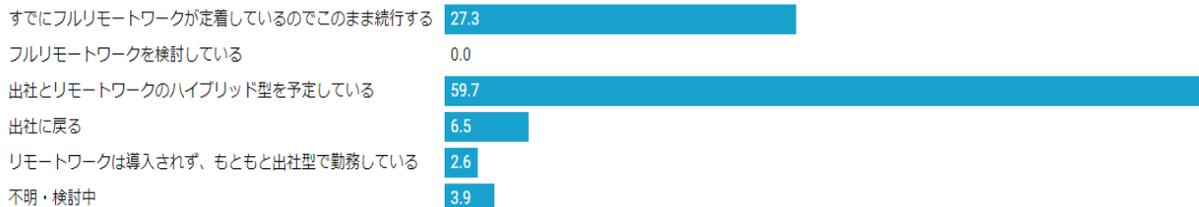
では実際のところ、生産性はどうか？これについてはご自身の生産性、組織の生産性とも「上がった」「変わらない」「下がった」はそれぞれの模様。上がった方も3割いらっしゃる一方で、下がったという方もほぼ同数いらっしゃいます。ただ、共通してリモートワークでのマネジメントやコミュニケーションについてご苦労されている姿（66%が「マネジメントに苦労を感じる」、75.3%が「コミュニケーションに課題を感じる」）が浮き彫りになりました。

自分にとっても会社、組織、部下たちを考えると、リモートワークは継続したい、活かしたい。しかしリモートワークのもとで自分がいかにうまくマネジメントするかについては課題も多いという複雑な心境が垣間見える上司たちの姿。この結果をご覧になられた部下の皆さんは、どうお感じになるでしょうね？それもまた興味深く思います。

■8割以上の企業が今後も「リモートワーク」を継続

「会社・組織のリモートワークの、今後の方針について教えてください」と伺ったところ、8割以上の回答者がリモートワークを継続する方針ということが分かりました。そのうち約6割が出社とリモートワークのハイブリッド型を予定しています。このことから、新型コロナウイルスの流行によって出社の必要性を見つめなおす、いいきっかけになったのではないかと考えられます。

【あなたの会社・組織の「リモートワーク」の今後の方針について教えてください。】



■リモートワークは生産性に悪い影響を与えることはない

「リモートワークにおけるご自身の生産性は、どう変わりましたか？」と伺ったところ、39%が「上がった」、次いで「変わらない」が32.5%で、これらを合計した71.5%のエグゼクティブは、生産性に支障を感じていないことがわかりました。職場環境を選ばないリモートワークでも、エグゼクティブ個人の生産性にはあまり影響がないようです。

【リモートワークにおけるご自身の生産性は、どう変わりましたか？】



また、「リモートワークを導入し、組織の生産性はどう変わりましたか？」と伺ったところ、個人の生産性同様、7割以上の回答者は生産性が「上がった」「変わらない」と感じていることが分かりました。組織においても、ニューノーマルな働き方は悪い影響を与えていないようです。社会の流れを鑑みて、新しい働き方を選択してもよいと言えるのではないのでしょうか。

【リモートワークを導入し、組織の生産性はどう変わりましたか？】



■リモートマネジメントに苦慮するエグゼクティブは7割

「リモートワークでのマネジメントに難しさを感じたことはありますか？」と伺ったところ、7割近くが「難しさを感じる」と回答しています。リモートワークは働き方として便利な点が多々ありますが、非対面ということからか、マネジメントにはまだまだ課題があり、難しいと感じる人が多いようです。

【リモートワークでのマネジメントに難しさを感じたことはありますか？】



「リモートワークによる、マネジメントの工夫をしていますか？」と伺ったところ、半数以上が「工夫をしていない」と回答しています。マネジメントに頭を抱えながらも、改善に向けて行動できているエグゼクティブが少ないと考えられます。

【リモートワークによる、マネジメントの工夫をしていますか？】



■リモートマネジメントで実施した取り組みは、コミュニケーション回数を増やし業務を可視化

「マネジメントにおいて、どのような工夫をしているか、具体的に教えてください」と伺ったところ、「オンラインツールの活用」「時間管理」「KPI指示」「ミーティングの回数を増やす」「朝会・ランチ会などでこまめなコミュニケーションをとる」のような意見が寄せられました。

【組織として実施している工夫】

- 朝礼・終礼で小さな変化を見逃さない、孤立感を薄める
- 仕事以外の雑談オンラインランチ会を定期的実施している
- チャットツールやクラウドの活用
- 表現力の強化を進めている。
- 業務の指示書などを作成
- 会議にかける時間管理。事前準備の推奨で時間短縮
- 頻繁な定例ミーティングの実施
- 明確なリストとKPIの指示、確認

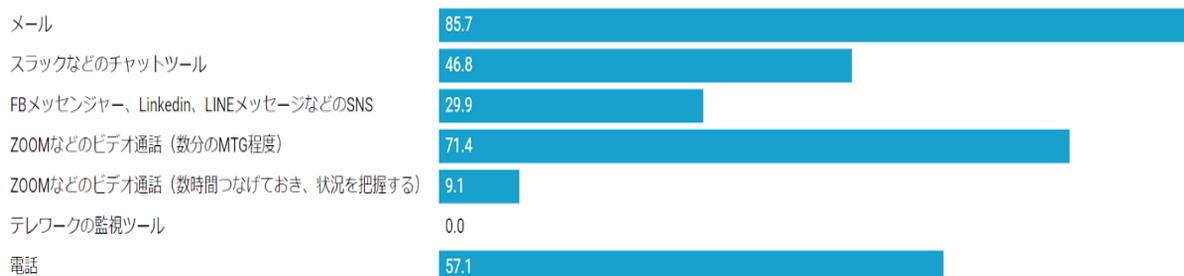
【個人的に実施している工夫】

- 月2回の1on1実施で、部下との間での心理的安全性を構築し、何でも相談できる関係性を維持している
- スケジュール管理
- 電話、メール、ZOOM等のWEB会議システムを状況に応じて使い分けている
- 対面機会を増やす
- 社内のオンラインミーティングを多く開催している
- チャットによるこまめなコミュニケーション
- 社員が気持ちを吐き出せるように、その日感じたちょっとしたでき事をつぶやくようにしている

■エグゼクティブはデジタルツールよりもやっぱりメール！

「部下とはどのように連絡をとり、マネジメントをしていますか？」と伺ったところ、「メール（85.7%）」と回答した人が最も多く、次いで「zoomなどのビデオ通話（71.4%）」「スラックなどのビジネスチャット（46.8%）」「SNSメッセージ（29.9%）」と続きました。メール、チャットやSNSツール、Web会議システムなどのデジタルツールも活用し、業務効率化を意識しながらマネジメントに取り組んでいる様子が伺えました。

【日ごろ、部下とはどのように連絡をとり、マネジメントしていますか？】



■社長はメールよりも手軽なSNSメッセージがお好み！

さらに、SNSメッセージの利用率を役職別で見ると、経営者の（56.5%）が最も多く、次いで幹部・役員クラス（17.4%）部長クラス（17.4%）課長クラス（8.7%）となりました。社長は、メールよりも手軽に送れるSNSツールがお好みようです。

【日ごろ、部下とはどのように連絡をとり、マネジメントしていますか？】

FBメッセージ・LinkedIn・LINEなどのSNSと答えた人の割合



■リモートワークで新たな課題となる「コミュニケーション不足」

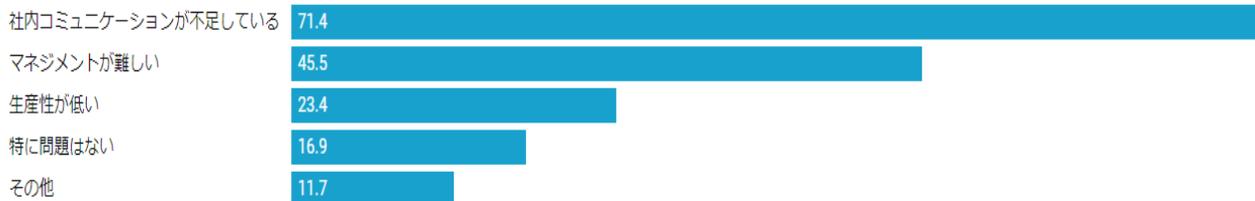
「リモートワークで社内のコミュニケーションに課題を感じたことはありますか？」と伺ったところ、7割以上の回答者が「課題を感じる」と回答しています。

【リモートワークによって、社内のコミュニケーションに課題があると感じたことはありますか。】



さらに、「このままりモートワークを続けていく場合、課題となるものは何ですか？」と伺ったところ、71.4%が「社内コミュニケーションが不足している」と圧倒的に多く、次いで「マネジメントが難しい」45.5%で、「生産性が低い」23.4%となり、ほとんどのマネジメント層において「社員間のコミュニケーション不足が課題」と捉えていることが分かりました。

【このままりモートワークを続けていく場合、課題となるものは何ですか？】



■9割以上がリモートワークの浸透を予想

「アフターコロナもリモートワークは浸透し続けるとお考えですか？」と伺ったところ、9割以上が「はい」と回答、リモートワークが浸透し続けると予想していることが分かりました。昨今のコロナ禍において、リモートワークの有用性が示されたことや、導入してみた結果、意外と支障なく仕事ができると感じたエグゼクティブが多いのかもしれませんが。

【アフターコロナもリモートワークは浸透し続けるとお考えですか？】



■格差が広がるリモートワーク、継続を希望するも…

また、「ご自身はコロナ収束後もリモートワークを続けていきたいと思えますか？」と具体的に伺ったところ、以下のような意見が寄せられました。「はい」と回答した方のコメントは、「通勤時間の無駄を解消」「自律性と自由度が高く集中できる」など生産性や効率を評価する声が多く上がりました。一方で「いいえ」のコメントには、リモートワークの環境や非対面問題などが上がり、業種や職種によるリモートワーク格差や、社内コミュニケーションの難しさ、環境不備における生産性の低下などが課題となるようです。

「はい」のコメント

- ・一人の時間が欲しい
- ・生産性が高い、効率的、集中できる
- ・通勤の無駄解消、移動時間を業務や私生活へ充てられる、社内のムダ時間が減らせる
- ・タイムマネジメント含めて、圧倒的に自律性と自由度が高い
- ・家庭のサポートがしやすい
- ・ストレスが軽減
- ・単身赴任という理不尽な仕組みからの解放
- ・アウトプットの責任所在も明確化するとされる
- ・事務所も小サイズにできる
- ・出社とのハイブリッド型でフィジカルなコミュニケーションを実施しバランスを重要視。バランスとしては、出社とリモート半々程度が最適。リモートでは集中して行う仕事に従事し、出社時は極力コミュニケーションを取るようにしている。

「いいえ」のコメント

- ・オフィスの方が環境が良い
- ・自宅には小さい子供がおりリモートワークが十分にできる環境にはない。
- ・生産性が悪い
- ・学習塾なので、リモートできる業種とそうでない業種があり、難しい。
- ・対面によるコミュニケーションに勝るものはないと思っている、距離を埋められない何かが存在すると思う
- ・たわいもない雑談の中からの気づきも多いため
- ・人材育成、組織力強化などの面ではリモートでは難しい
- ・社員、社内の様子が見えにくい

■理想の働き方は出社とリモートの「自由なハイブリッド型」

「コロナ収束後には、どのような勤務形態が自社や組織にとって最適だと思いますか？」と伺うと、過半数のエグゼクティブが「出社とリモートワークの併存」と回答しました。フル出勤・フルリモートよりも、「自分で選べる働き方」の方が、課題に上がった環境不備や職種・業種におけるリモートワーク格差、また、リモートマネジメント、社内コミュニケーションなどの改善にも繋がるのではないのでしょうか。

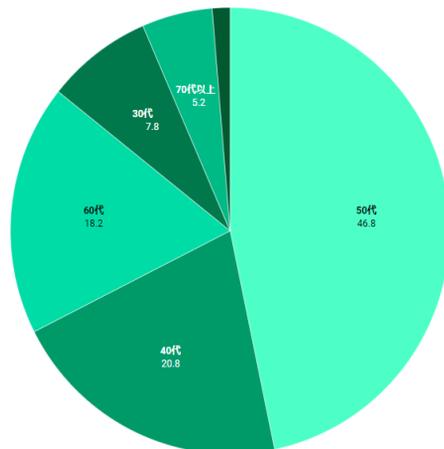
【コロナ収束後には、どのような勤務形態が自社や組織にとって最適だと思いますか？】



全体の役職比率



50代 40代 60代 30代 70代以上 20代



■調査概要

- ・実施期間：2021年7月27日～2021年8月20日
- ・調査対象：経営者及び管理職にかかわる男女
- ・調査機関：経営者JPメルマガ会員：約2,000名（有効回答数77名）
- ・調査手法：インターネット調査

※データ利用の際は「経営者JP総研事務局 中村・新村」までご連絡いただければ幸いです。
本調査の著作権は「株式会社経営者JP」に帰属します。

■株式会社 経営者JPについて

弊社は、明日の日本を担う志高き経営者・リーダーを育成・輩出するための「集い、学び、執行する最高の場」を提供すべく4事業を展開しております。

エグゼクティブサーチ事業（経営層特化の人材紹介）／コンサルティング事業（組織・人材・経営コンサルティング、講師・顧問派遣、EQコンサルティングサービス）／セミナー事業（経営者・リーダー対象セミナーの主催）／会員事業（志高きリーダーの会員組織の主催運営、コンテンツ提供・物販）

■本件に関する問い合わせ先

株式会社経営者JP 経営者JP総研担当 中村・新村 <http://www.keieisha.jp/> E-mail: info@keieisha.jp