

ウィズ/ポストコロナのワークプレイス ～ワクチン義務化？評価制度の刷新？～

I. 長期化するリモートワーク

ウィズ/ポストコロナのベストプラクティスは？

新型コロナウイルスを巡る情勢は、デルタなどの変異種による感染再拡大もあり依然予断が許されない。しかしながらワクチン普及により今春～夏にかけて日米ともに経済再開のモメンタムが広がり、多くの企業が業務形態の正常化に向けて試行錯誤をすでに始めている。新型コロナウイルスがインフルエンザのように常態化するか、もしくは収束するものの再度のパンデミックを引き起こす脅威として人々の脳裏に残るのか、何れにせよ今後の働き方やワークプレイスの形態は、新型コロナウイルス前に戻ることはないだろう。

本稿では米企業がウィズコロナ/ポストコロナ（以下省略して「ウィズ/ポストコロナ」と表現する）ワークプレイスをどのような考えているか分析していきたい。特に、①感染防止のための施策（ワクチン接種義務化など）と、②リモートワーク常態化におけるマネジメントやベストプラクティス、という 2 点を中心に考察していきたい。

デルタ変異株により狂うオフィス復帰計画

今回のパンデミックを受け、ツイッターやマイクロソフトなどのテック企業、シーメンスなどの製造業、JP モルガンなど金融企業の一部で、在宅勤務などのリモートワークを恒久的な措置とする動きが続いている。日本企業でも日立や富士通が、恒久的に在宅勤務を標準化することが米国でも注目された。リモートワーク恒常化のプロコンは、業種や職種によって大きく異なるだろうが、一般的には以下のようなことが考えられる。

プロス：

- 新型コロナウイルスや今後のパンデミック予防
- 通勤時間削減などによる生産性向上
- 柔軟性の高い勤務形態となり、従業員が家庭の用事などに対応しやすくなり、従業員の厚生が向上

コンス：

- 従業員の勤務状況が把握しづらく、従来の人事評価制度などでは対応しにくい
- 組織としての一体感の欠如。特に新規に採用した従業員にとって企業文化の理解やチームワーク醸成が困難
- 業務とプライベートの区別が曖昧化、また単身従業員の孤独化

こうしたプロコンがあるなかで、上述した企業も全社員がリモートワークに移行する訳ではなく、一部従業員や選択制などの制度であり、いずれもオフィス勤務を廃止しようとしているわけではない。従い、ほとんどの企業にとって、どのようにオフィス勤務を再開（Return-to-Office）させるか、当面の検討課題となっている。多くの米国企業は、今年5～6月にワクチン接種者が人口の半分以上を超えて、新規感染件数が約1.2万人/日まで低下した頃から、秋を目途にオフィス勤務を再開する計画を相次いで発表した。しかしデルタ変異株による急速な感染再拡大により、8月に入り新規感染件数は今年2月以来の水準で、6月下旬時の10倍以上となる14万件超まで増加。企業はオフィス勤務回帰の計画を後ろ倒しにせざるを得ない状況となっている。ブラックロックやウェルズ・ファーゴなど金融企業は、8月上旬時点でオフィス勤務再開時期を9月から10月に後ろ倒した。さらにアマゾン、フェイスブック、アップルなどのテック企業は元々2021年10月までにオフィス勤務再開の計画を公表していたが、8月に入り相次いで2022年1月までの延期を発表した。

オフィス勤務再開の遅れは、上述のコンスの弊害を長期化させる。1年ほどのリモートワークであれば、パンデミック前までの顧客との関係や組織内チームワークの「貯金」があり、またプロコンが平衡してリモートワークの弊害を最小化できていたかもしれない。ただ長期化することで、「貯金」を使い果たしてしまう恐れがあるほか、パンデミック後の新規採用者が徐々に増加してくることで、リモートワークの弊害が今後大きくなっていくと予想される。だからといって、オフィス勤務再開を強行すれば、職場での集団感染（クラスター）発生という最悪の事態を招く危険性が高まるほか、リモートワークの選択を好む人材が流出してしまう可能性もある。特にパンデミックから

ワクチン接種義務化は 合法か？非合法か？

の回復期において人材不足が鮮明になるなか、人材流出は事業継続を左右する問題にもなりかねない。

オフィス勤務再開の課題は時期だけではない。ワクチン接種やマスク着用を義務化するかどうか大きな問題だ。ファイザー製のワクチンが8月23日に正式に承認されたが、それ以前からすでに一部の企業が、オフィスに出勤する従業員に対し、ワクチン接種を条件としてきた。しかし米国ではワクチンを極端に忌避する人が一定程度存在する。忌避する理由は様々だが、宗教以外にも新興技術への不信任や人種的問題¹などがある。またワクチンそのものの忌避以外にも、ワクチン接種の義務化は個人の自由を侵害にあたるという考えも根強い。大手メディアのCNNでは、ワクチン接種を出勤の条件としていたが、3人の従業員が未接種のまま出勤していたとして解雇されている。またワーナーズメディアでも同様にワクチン接種が義務化され、その結果義務化に反対するなどして約150名の従業員が辞職、解雇となった。日本では現状、ワクチンを忌避する人は米国ほど多くなく、また接種を義務付ける企業も多くないだろうが、米国では多くの企業で経営課題の1つとなっている。

米国で職場の安全性などを規制する労働省傘下の労働安全衛生局（OSHA）は、8月に更新した[ガイドンス](#)²のなかで、企業が従業員に対しワクチン接種を義務化することの是非について言及はしていないものの、「ワクチンは新型コロナウイルスの症状や重病化に対し非常に有効であり、OSHAは雇用主に対し従業員がワクチン接種を受けやすい措置を取ることを推奨する」と明示したうえで、雇用主は従業員がワクチン接種やその副作用のための、有給休暇を付与しなければならない、としている³。また職場での差別などを監視する役割を担い、基本的にはワクチンを忌避する従業員なども保護する立場にある連邦雇用機会均等委員会（EEOC）の[ガイドンス](#)でも⁴、一部の人口層は新型コロナウイルスワクチンに対しネガティブな反応を持つことには留意する必要があるとしながら、「連邦雇用機会均等法は、（関連法を順守する限りにおいて）雇用主が職場に入る全従業員に対し新型コロナウイルスワクチンの接種を要請するこ

¹ マイノリティのなかには歴史的に人体実験的な扱いを受けてきたという意識が強い。

² 最新のガイドンスはファイザー製ワクチン正式承認前の21年8月13日付。

³ 従業員500人未満の企業に対しては、こうした有給休暇に対する税控除が21年9月30日まで認められている。

⁴ 最新の更新は21年5月28日。

とを阻むものではない」としている⁵。連邦レベルでのこうしたガイダンスを受け、多くの米国企業が職場勤務を行う従業員に対しワクチン接種の義務化を実施、または検討している。ブラックロックやモルガンスタンレーなどの大手金融企業や、フェイスブック、グーグル、マイクロソフトなどのテック大手などは既にオフィス勤務者にはワクチン接種を要請。タイソンフーズは労働組合と協議し、工場勤務者を含む従業員に対し接種を義務付けることで合意。ウォルマート、マクドナルドなどもオフィス勤務者には接種を義務化、直営店の店舗勤務者などにはワクチン接種のための有給休暇やインセンティブを支給している。また AT&T は労働組合との軋轢を避けるため、非組合従業員のみに接種を義務化している。ある米国法律事務所が行った調査によると、46%の企業幹部がワクチン義務化を検討している。

しかしながら、ワクチン接種義務化を巡り既に多くの訴訟が行われており、ワクチン接種の義務化が今後普及するかどうかは依然様子を見る必要がある。ワクチン接種を要請すること自体が許容されても、それに従わない従業員を解雇することが合法かどうかという争点もある。またフロリダやモンタナなどは州法によってワクチン接種義務化を禁止するなど、州によっても対応を変えざるをえないケースもある。上述のオフィス勤務再開を巡る動き同様、ワクチン義務化を実施することで、人材が流出もしくは従業員の新規採用が難しくなるという課題がつきまとう。こうしたジレンマを反映してか、上述の調査では検討はしているものの、ワクチン義務化を既に実施済み、もしくは計画策定にまで着手しているのは回答者の約 2 割で、6 割以上が「推奨」ととどまっている。また全米企業エコノミスト協会が 8 月に公表した会員への調査によれば、8 割の回答者（恐らく多くが企業内で幹部クラス）がワクチン接種義務化を支持すると答えているものの、ワクチン接種を義務化している企業は 25%にとどまっている。ワクチン接種義務化については、ファイザー製ワクチンの正式承認を受け、さらに加速すると思われるが、さらに多くの裁判が行われ、決着がつくまでには時間を要することになるだろう。

⁵ ただし EEOC 管轄外ではその限りではないとしている

II. 手探りの企業幹部

柔軟な人事制度、ベストプラクティスにも潜む課題

こうしたジレンマへの対応方法の1つとして、従業員の柔軟な勤務形態を認める制度が考えられる。既に多くの企業で行われているが、ワクチン接種済みでオフィス勤務が必要な従業員のみ、週に何日かオフィスへの出勤を認めるような形態であれば、感染リスクを最小化することができると同時に、オフィス勤務、リモートワーク両方の選択肢を提供することができる。いわゆる「ベストプラクティス」の勤務形態で、[ハーバードビジネスレビュー](#)⁶では、同僚との共同作業が必要な場合はオフィスに出勤し、集中作業が必要な場合は家などで業務を行う「クラブハウス」型、オフィスで勤務するも固定席はなく、コラボスペースや会議室を行き来する「活動ベース業務」型、ビジネス街にあるオフィスに出勤するのではなく、居住地付近のサテライトオフィスに出勤する「ハブ・アンド・スポーク」型など5つの類型を提示している。だがこうした対応にも新たな経営課題が潜む。それは評価制度だ。

勤務形態が柔軟になればなるほど、評価制度を含む人事制度も相応の柔軟性や公平性が必要になる。例えば、職務に応じてリモートワークとオフィス勤務が併存する場合、それぞれの従業員が同じ制度で評価されることが適切だろうか。特に一人の評価者のもとに、リモートワーク、オフィス勤務それぞれの形態を選択する従業員がいる場合（そして評価者はオフィス勤務の場合）、評価者は同一空間を共有する時間が長いオフィス勤務者の評価に重点を置くことはないだろうか。米国では「ウォーター・クーラー・モメント」と呼ばれる、オフィスや会議前後での偶発的な情報共有の場に、リモートワーカーは参加できない一方、オフィス勤務者は参加できて、個別に上司との情報共有や意思疎通が可能となってしまうことによる不公平感も既に指摘されている。

米国の人事コンサルタントなどは、こうした不公平を防止するため、ミーティングを開催するにあたり、一部の複数の人だけが同じ会議室から参加し、他の人はオンラインで参加するような状況を避けたり、勤務形態や評価の裁量を管理職に一任するよりも、人事部がイニシアティブを取って、勤務形態の決定方

⁶ オーストラリアでの調査結果であるが、米国でも同様の状況と言って支障はないと考える。

法や、それに応じた評価制度を調整していくことが重要としている。そして何より、企業リーダーがウィズ/ポストコロナのワークプレイスにマインドセットをシフトする必要がある、と人事コンサルタントなどは主張している。

リモートワークが長期化すれば、それによる弊害が今後増大する懸念は大いにあるが、ウィズ/ポストコロナのワークプレイスがコロナ前と全く同じ状態になるという考えは徐々に減退していくと思われる。また今回のパンデミックによって、柔軟な勤務形態を可能とするインフラが急速に整備され、それらがある程度機能することも実証されたといえる。そして新型コロナウイルスの収束がまだ見えず、また次のパンデミックへの備えも怠れないなか、リモートワークなどを含むベストプラクティスと、それに応じた研修、評価などを含む人事制度の見直し、今後重要な経営課題になってくるだろう。

以上／阿部

本資料は公開情報に基づいて作成されていますが、丸紅米国会社ワシントン事務所（以下、当事務所）はその正確性、相当性、完全性を保証するものではありません。

本資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰するもので、当事務所は何らの責任を負うものではありません。

本資料に掲載している内容は予告なしに変更することがあります。

本資料に掲載している個々の文章、写真、イラストなど(以下「情報」といいます)は、当事務所の著作物であり、日本の著作権法及びベルヌ条約などの国際条約により、著作権の保護を受けています。個人の私的使用および引用など、著作権法により認められている場合を除き、本資料に掲載している情報を、著作権者に無断で、複製、頒布、改変、翻訳、翻案、公衆送信、送信可能化などすることは著作権法違反となります。