

コロナ危機を多様な働き方への契機とするには

この冊子が読者の皆さまの目に触れるころには、皆さまはどのような働き方をしているだろうか。テレワーク主体で半年前からガラッと変わったという人もいれば、コロナ前と同様に会社に出社しているという人もいるであろう。2020年4～5月の2カ月の緊急事態宣言下においては、移動や外出等の物理的な制約の下で、これまで多くの企業で「机上の空論」となっていたテレワーク等の多様な働き方をやらざるを得なくなった。制度や慣習がボトルネックとなっていたものの、今回、「超慣習措置」が多くの企業で発動された形である。

コロナが収束してきた際に、4～5月の働き方へシフトするのか、コロナ前のような形に戻るのか、それぞれのメリット・デメリットがあり、一概には決められない。ただし、テレワークを半ば強制的に実施したことで、そのメリットを多くの人を実感したことは事実であり、働き方に関する人の価値観は少なからず変わっていることは間違いない。どのような働き方を推進するにしても、人材を確保する上での多様な働き方の受容性の重要度が上がり、組織の競争力への影響がますます大きくなる。

一方、多様な働き方を進めていくにあたっては、各種制度やツールを整備していくだけでなく、働き方が変わることによる従業員の意識や価値観への影響を把握していくことが重要になる。NRIが緊急事態宣言解除直後の6月上旬に実施したアンケートからは、経営者と一般社員の間に、業務や仕事に対する価値観や意識の差が発生していることがうかがえる。コロナ禍において、経営者は「組織のビジョンや戦略」「社会課題の解決」の重要性を再認識しているが、一般社員においては、むしろ副業への意識が高まるなど「会社よりも自分・家庭を優先」という意識が高まっている（コロナ禍での仕事を実施する際に重視する価値観として「自身・家庭を優先」が強くなったと回答した割合は、経営層26.7%に対して一般社員40.5%）。つまり、一般社員の所属する組織へのロイヤルティーが相対的に下がっている可能性があり、表面的にはテレワークを実施して業務が問題なく回っているように見えても、組織のつながりが揺らいでいるかもしれない。多様な働き方を進める上では、これまで以上に、経営者・管理職と社員一人一人とがコミュニケーションを取り、「想い」を共感することが重要になってくる。

企業経営において「ダイバーシティー」という言葉が叫ばれているが、コロナという危機が私たちに突き付けたもののひとつは、各個人の置かれている環境や価値観（育児、介護、副業、フリーランス等）の多様性をどのように受容していくか、ということであろう。各個人が自分の価値観等を見つめなおす中、企業も真の意味でダイバーシティーに対応していかなくてはならない。コロナ危機がそれに向かう大きな一歩となっていることを切に願う。

株式会社 野村総合研究所
コーポレートイノベーション
コンサルティング部長
阿波村 聡