

# With/afterコロナにおける

## 働き方・企業組織のあり方を考える

慶應義塾大学大学院商学研究科教授

鶴光太郎  
こうたろう



### コロナ危機への対応のあり方

新型コロナウイルスの新規感染者数(1日当たり)は東京を中心に7月に入って急増するなど、なかなか終息する気配にないが、この状況はいつまで継続するのであろうか。これは、もちろん、ワクチンの開発に依存するものの、「Withコロナ時代」は数年続くと覚悟すべきであろう。そうなれば、今回大きな打撃を受けた対面での接触を前提としたサービズ業(F2F: face to face産業)は、そのビジネスのあり方を抜本的に見直し、大きな変革、転換を決断するべきであるし、政府の政策もそのための支援に舵を切る必要があるだろう。こうした大変化のなかでどのような対応を

基本的に考えていくべきであらうか。実は、それはコロナ前に答えは出ていたと考えられる。第1は、新たなテクノロジー(デジタル化、ICT、AI、ビッグデータ等)の徹底活用である。コロナ危機に陥ってから、感染症対策、給付金の給付、紙・押印文化など多くの分野で新たなテクノロジーの活用の遅れが鮮明となった。人力によるコーディネートション、対面主義を過信し、新たな技術への適応が遅れてしまうという、典型的な「イノベーションのジレンマ」が起こったと考えられる。第2は、多様で柔軟な働き方の推進である。政府の働き方改革の要所は、正社員の長時間労働の是正と非正社員の処遇改善であった。しかし、働き方改革の本来の目標は、働き手

のライフスタイル・嗜好を含め多様化が進むなかで、それぞれにあった働き方のオプションをいかに提供するかであり、再度、その原点に立ち戻る必要がある。コロナ危機は、これまでもその重要性・必要性は理解できていたとしても、対応を十分進めることのできなかった、デジタルトランスフォーメーション(DX)と多様で柔軟な働き方について、巨大な推進力でわれわれの背中を強く押しているといっても過言はでない。進むべき方向性が変わったわけではないのだ。本稿では、以上の視点に基づき、以下、働き方でも特に、テレワークに焦点を当て、その基本的な考え方、課題と対応を考えることにしたい。

## テレワークに対する 基本的考え方

多様で柔軟な働き方と新たなテクノロジーの活用を「両輪」として進めるという意味では、その象徴、まさに、「二丁目一番地」となるのが、テレワーク（在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務）である。今回、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、かなり多くの企業でテレワークが強制的に実施されることになった。

筆者が、コロナ前から主張してきたことは、テレワークを子育て・介護や通勤時間・負担軽減のサポートという限定的な目的・対象ではなく、従業員が自由に働く場所を選ぶことで、従業員の創造性、生産性を高める手段として明確に位置付けるべきということだ。

かつては、テレワークという環境においては、情報共有、コーディネートが行いにくく、上司のモニタリング、評価が難しいため、できるだけ成果が測りやすく、コーディネート量の少ない仕事はテレワークに適しているという見方があったことは事実である。しかし、すでに数年前からパソコンのデスクトップ上で仮想的な職場を再現でき、随時の呼び出しや議論が可能になっており、新たなテクノロジーがテレワークの限界をほぼ解決している状況だ。

## コロナ後の テレワークの課題

コロナ後は、現業部門は除き、管理事務・技術労働者の場合、強制的にテレワークに追い込まれた。しかし、実際、やってみたら、「案外できる」というのが大方の感想ではなからうか。その一方で、いくつかの課題も指摘されるようになった。

例えば、コミュニケーションが取りづらい、部下を管理、評価できない、孤独感を感じるといった問題である。しかし、前述のように従来の職場と同じ状況をデスクトップ上に構築するのは可能であるし、それが不完全であったとしても、リモートツールを使って画面上できめ細かく対話することでかなり解決できるはずだ。

対面での利点は、言葉で表すことのできない暗黙知を伝えたり、共有できたりすることだ、という考え方はこれまでも強調されてきたところである。例えば、相手の表情などは対面でない読み取りにくいという意見もあるが、リモートツールの画面はかなり鮮明でむしろ表情などはかえってわかりやすいと感じる時もある。固定観念を持つべきではない良い例だろう。

また、評価に関する不満も吟味が必要である。実際、上司は部下がそばにいないことで、

部下の仕事への取り組みに対して不安を感じたり、部下も上司から過小評価されているのではという不安を持ちやすい。この点も、リモートツールを使いながらお互いの信頼関係をいかに高めていくか、ということで解決は可能だ。

さらに、現在の雇用管理制度がテレワークと適合せず、制度・仕組みなどを変えなければならぬという声も聞かれる。テレワークを推進するためにはジョブ型雇用にしなければならぬとか、評価方式を変え、成果主義にしなければならぬとする議論だ。しかし、これも、現在の職場をデスクトップ上では「複製」することができることを考えると説得的とはいえない。

## 「日本型テレワーク」を目指して

もちろん、ジョブ型雇用とテレワークはもと親和性が高いことは事実であるし、ジョブ型雇用の推進は日本の雇用システムの最重要課題といってもよい。しかし、テレワークとは切り離して議論すべきだ。問題なのは、ジョブ型や成果主義をテレワークが困難であるとの言い訳にする主張もあることだ。現在の雇用システムでも、テクノロジーが上記で懸念されている問題を解決することで、「日本型テレワーク」は十分可能であることを強調しておきたい。