



個と組織を生かす

～with/after コロナ時代のワーク・ライフ・バランス

「個」を生かし、組織に「協働」を生み出す 働き方改革のポイント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 主任研究員
藤澤理恵

2020年11月5日

自己紹介



藤澤 理恵（ふじさわ りえ）

**(株)リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 主任研究員
rie_fujisawa@recruit-ms.co.jp**

人事制度設計のコンサルティングや、研修開発、組織調査などに従事したのち現職。

東京都立大学大学院・社会科学研究科にて2015年修士号を取得後、博士後期過程に在籍中。

企業人の社会貢献・プロボノ活動、育児休業、HRM の柔軟性などを題材とした調査を手がけ、組織を出入りする「越境」、仕事を自らリ・デザインする「ジョブ・クラフティング」をテーマに研究を行っている。

with/afterコロナのワーク・ライフ・バランスは変化したか？

ニューノーマルが増やす経営の選択肢

with/after コロナの、働く・集まる意味

with/afterコロナのワーク・ライフ・バランスは変化したか？

ニューノーマルが増やす経営の選択肢

with/after コロナの、働く・集まる意味

本日ご参加のみなさんはいかがですか

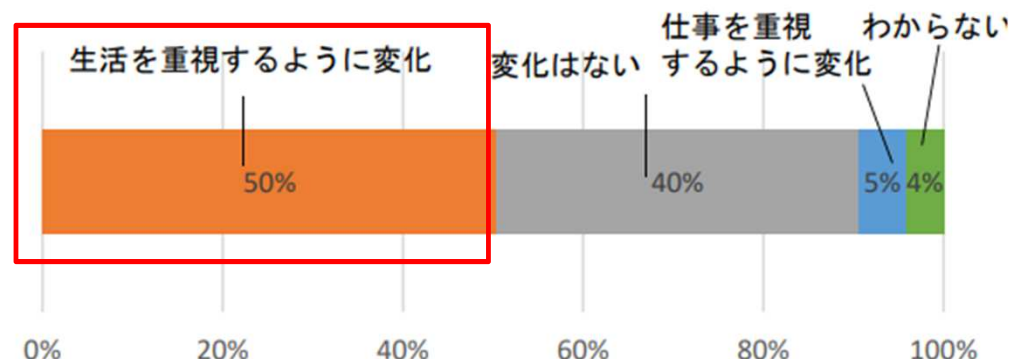
■ zoomアンケートが表示されます。回答にご協力ください

- 「ワーク・ライフ・バランス」がよかった Yes／No
- 「ワーク」の質が上がった Yes／No
- 「ライフ」の質が上がった Yes／No

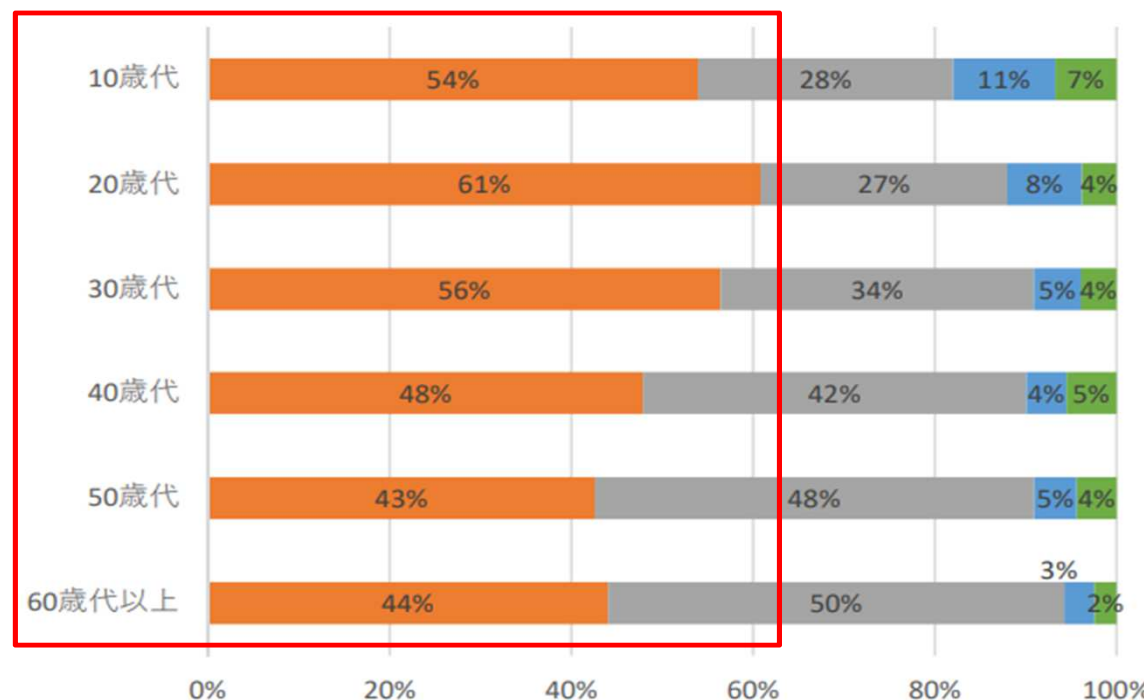
社会の変化：約半数が生活重視へ変化

- 約半数が生活重視へ変化
- 若い世代で変化が大きい

質問 今回の感染症拡大前に比べて、ご自身の「仕事と生活のどちらを重視したいか」という意識に変化はありましたか。



年代別



内閣府（2020年6月）「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」より

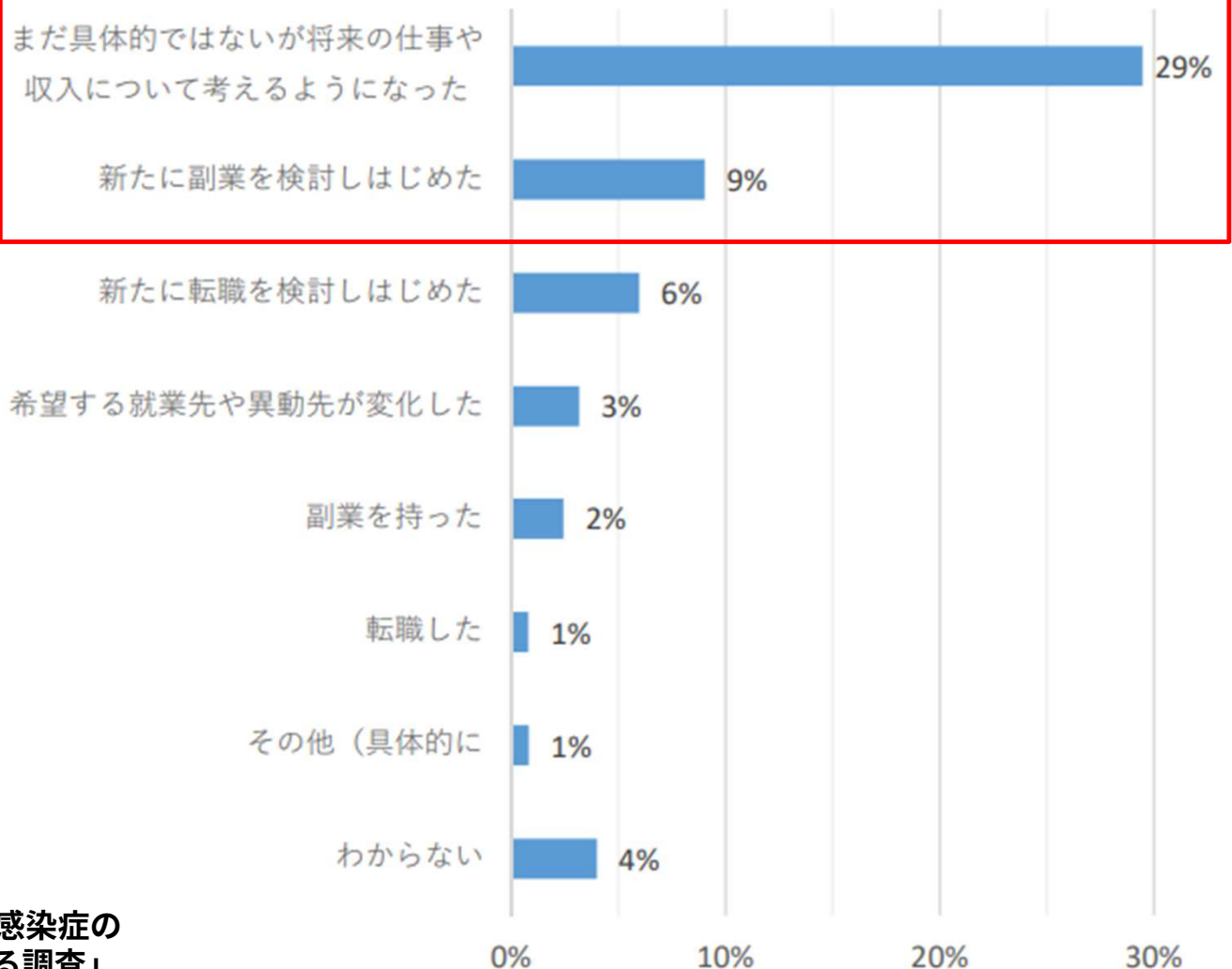
- 調査方法：インターネット調査（国内居住のインターネットパネル登録モニター）
- 回収数：10,128
- 調査期間：5月25日～6月5日（5月25日～29日に半数を回収し、6月1日～5日に残りの半数を回収）
3月14日：改正新型インフルエンザ等対策特別措置法施行、4月7日：緊急事態宣言発令、
5月14日：39県で緊急事態宣言を解除、5月25日：全ての都道府県で緊急事態宣言を解除
- 回収数の割当（サンプル数の設計）
 - ・性別・年齢階級別（5歳毎）で同数を均等に割当（24区分×422人＝10128）
※年齢は「15～19歳」から「70歳以上」までの12区分×性別2区分＝24区分
 - ・地域別7区分で人口比例で割当
- 回収数の内訳（主な属性別）

【就業者】6,685人	【子育て世帯】2,168人	※子供が18歳未満
【学生】1,035人	【シニア※60歳以上】2,532人	

副業への関心も高まる

- 3割が将来の仕事や収入について考える機会に
- 副業を検討し始めた人も

質問 今回の感染症拡大前に比べて、職業選択、副業等の希望は変化しましたか。（複数回答）



内閣府（2020年6月）「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」より

家事・育児に向き合う機会に

●家事・育児への向き合い方に変化

質問 今回の感染症拡大前に比べて、家事・育児への向き合い方などの意識に変化はありましたか。
(子育て中の方に質問)



内閣府（2020年6月）「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」より

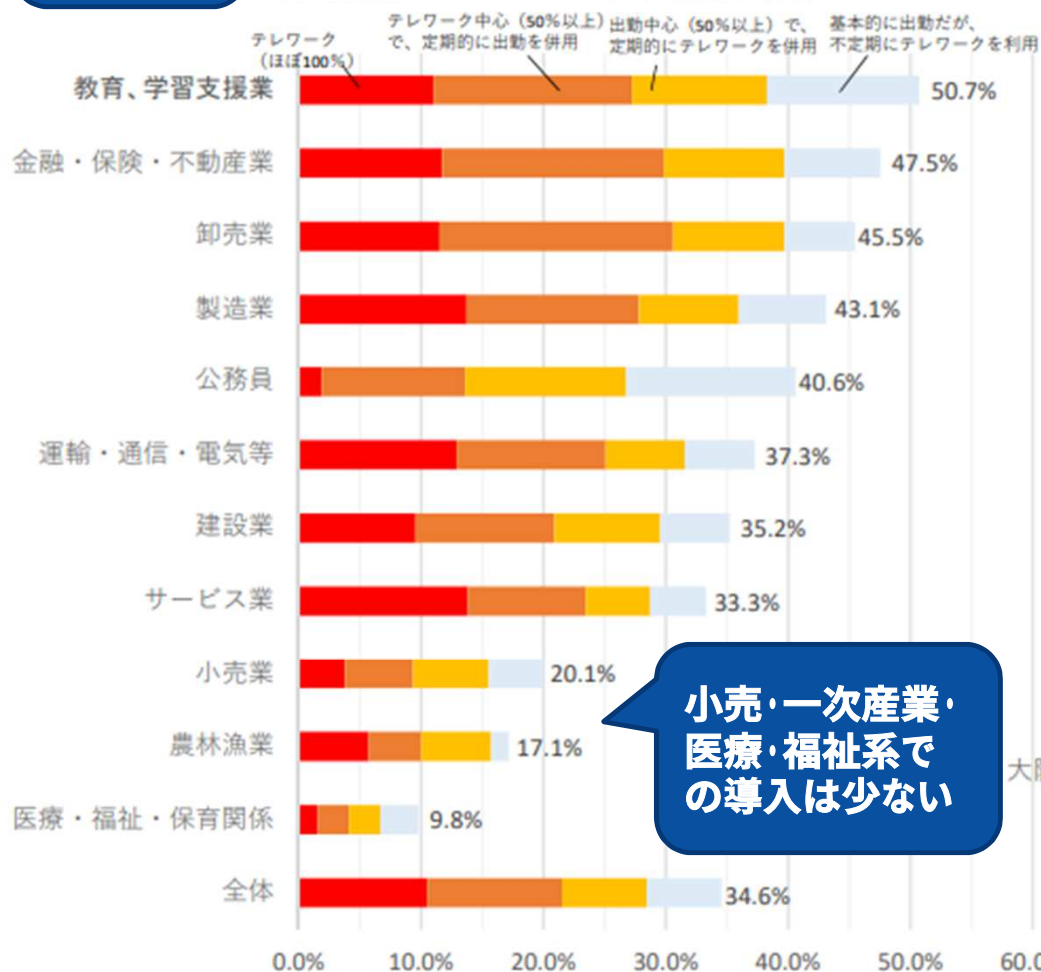
With／After コロナの新しい潮流 テレワーク①

質問 今回の感染症の影響下において、経験した働き方を全て回答してください。

34.5%が
テレワーク
を経験

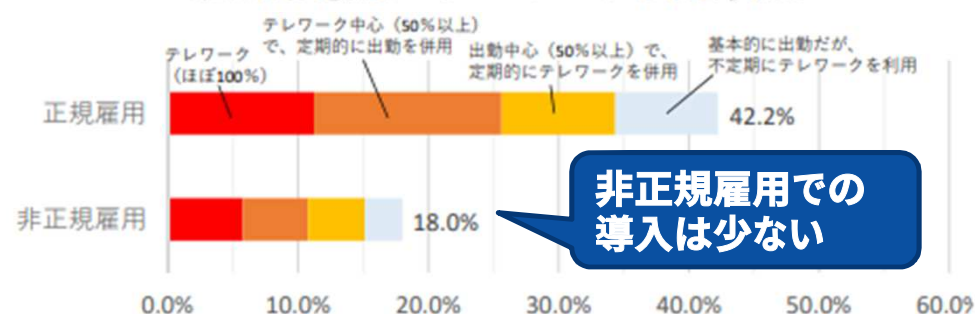
テレワーク (ほぼ100%)	テレワーク中心 (50%以上)	定期的にテレ ワーク (出勤中心： 50%以上)	基本的に出勤 (不定期にテレ ワーク)	週4日、週3日 などの勤務日制 限	時差出勤やフレ ックスタイム による勤務	特別休暇取得な どによる勤務時 間縮減	その他	いずれも実施し ていない
10.5%	11.0%	6.9%	6.1%	11.2%	9.3%	12.6%	3.5%	41.0%

業種別 テレワーク実施状況



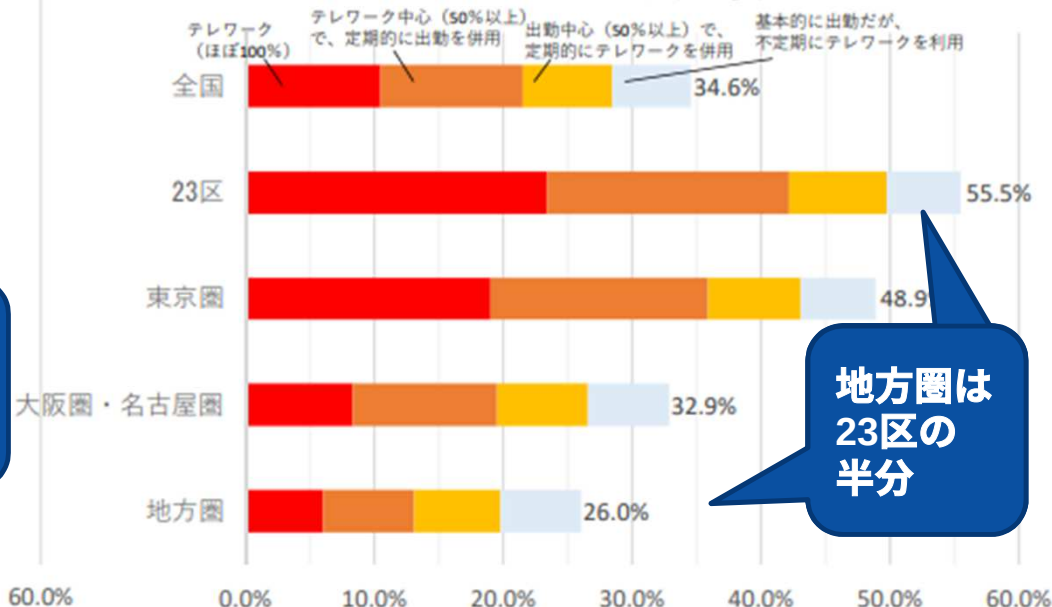
小売・一次産業・
医療・福祉系で
の導入は少ない

雇用形態別 テレワーク実施状況



非正規雇用での
導入は少ない

地域別 テレワーク実施状況

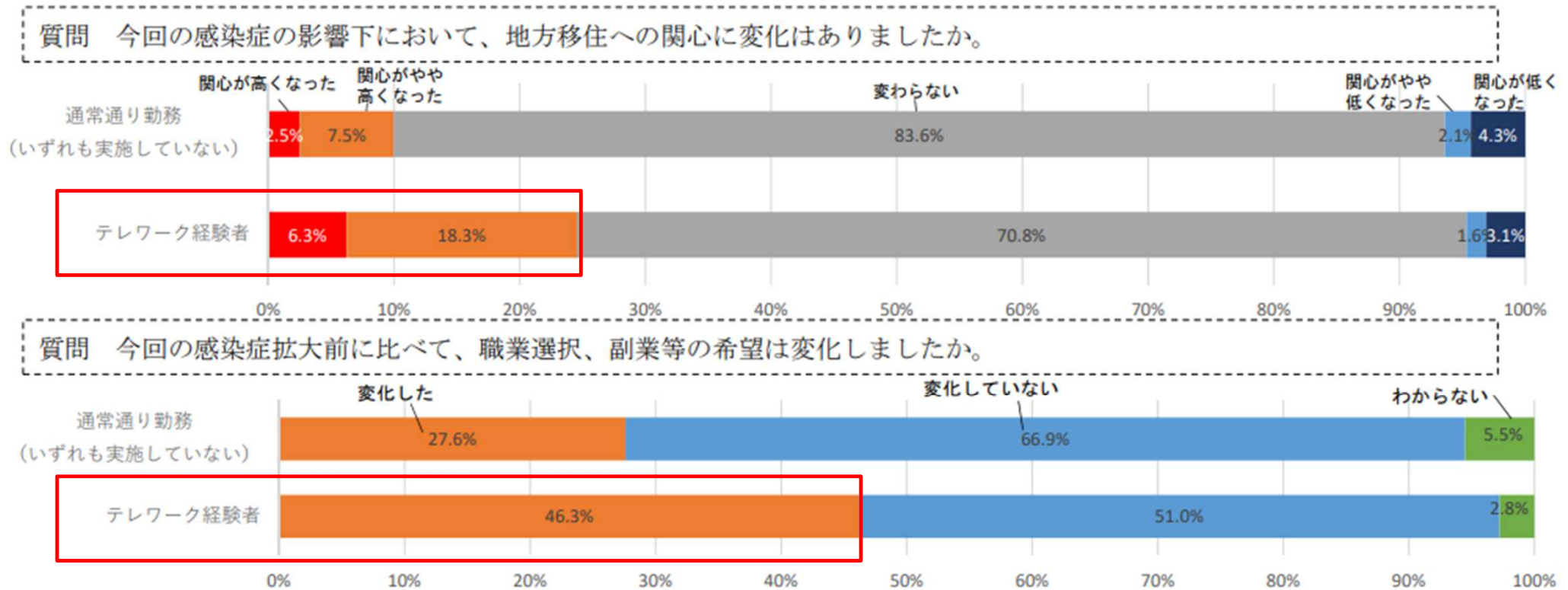


地方圏は
23区の
半分

内閣府（2020年6月）「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」より

With／After コロナの新しい潮流 テレワーク②

- 業種は地域の差は大きいですが、テレワーク経験者は大幅に増加
- テレワーク経験者は地方移住や副業検討の率が高い



■ 人材獲得の観点

- 居住地が遠方でも、場所にこだわらず仕事ができるようになった
- webで採用面接もできる
- 山口に住みながら東京で仕事をする人も増えてくる？
- 介護・転勤・育児などによる離職の防止に効果

■ 事業機会の観点

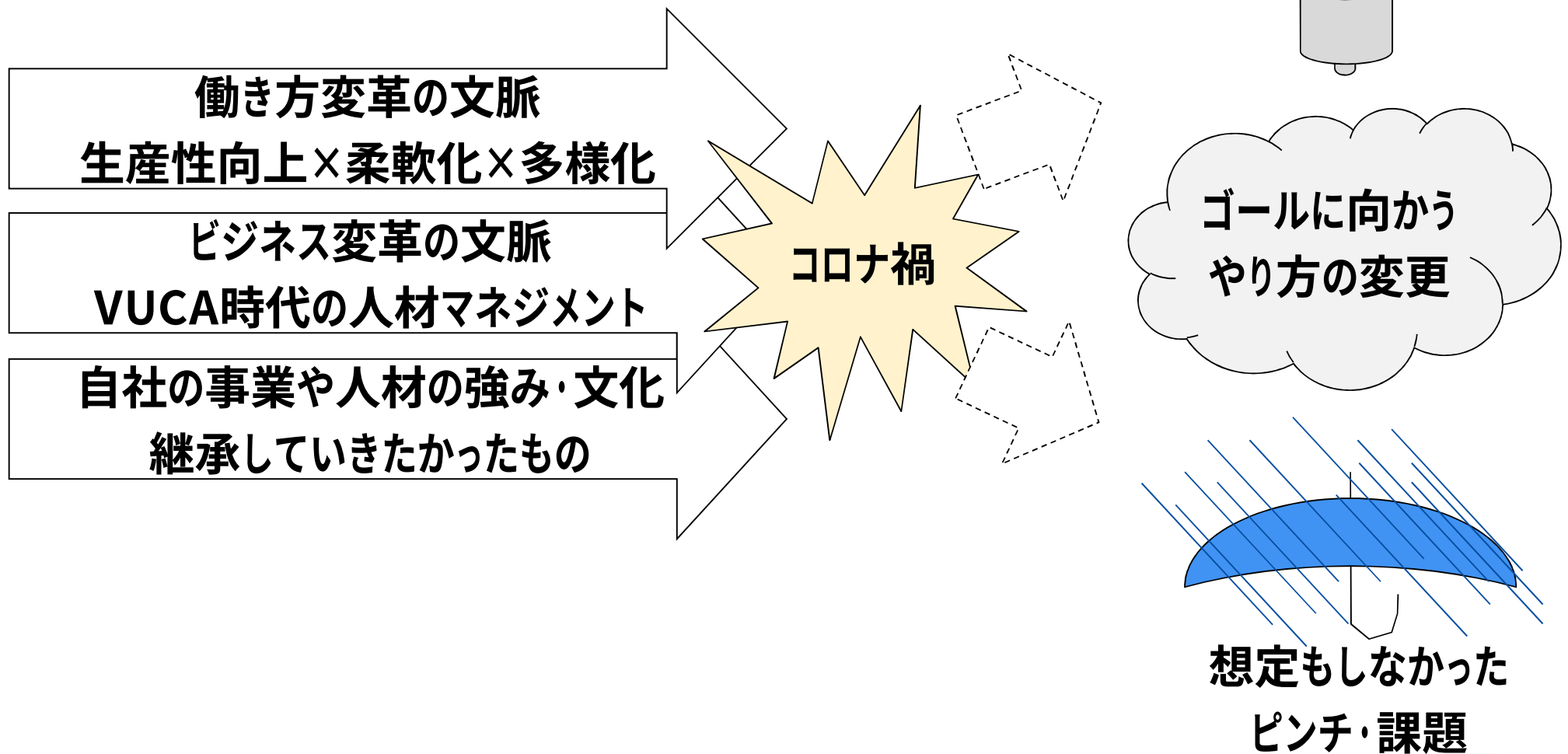
- 災害時にも在宅勤務で企業活動を継続できる可能性が高まる
- 出張をしなくても全国へ営業活動ができる
- ペーパーレス化・オンライン化でアウトソーシング等の選択肢が増える
- オフィススペースの有効活用

with/afterコロナのワーク・ライフ・バランスは変化したか？

ニューノーマルが増やす経営の選択肢

with/after コロナの、働く・集まる意味

コロナ禍が問い直すもの



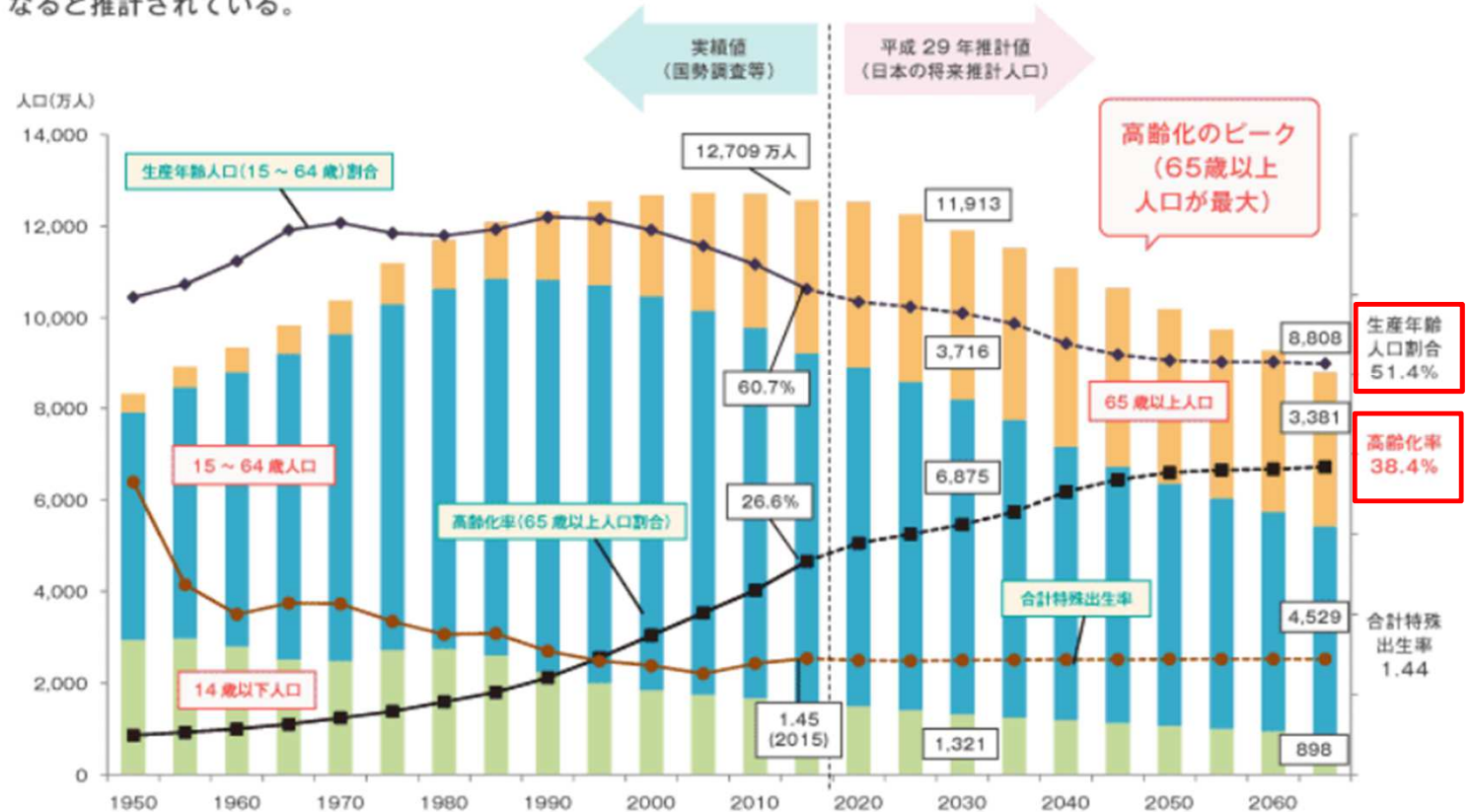
Before コロナの文脈

【社会】人口・世帯構成の変化①

- 生産年齢人口の減少
- 2020年で6割、2065年には5割
- 65歳以上人口の割合は3割→4割へ

図表 1 人口の年次推移

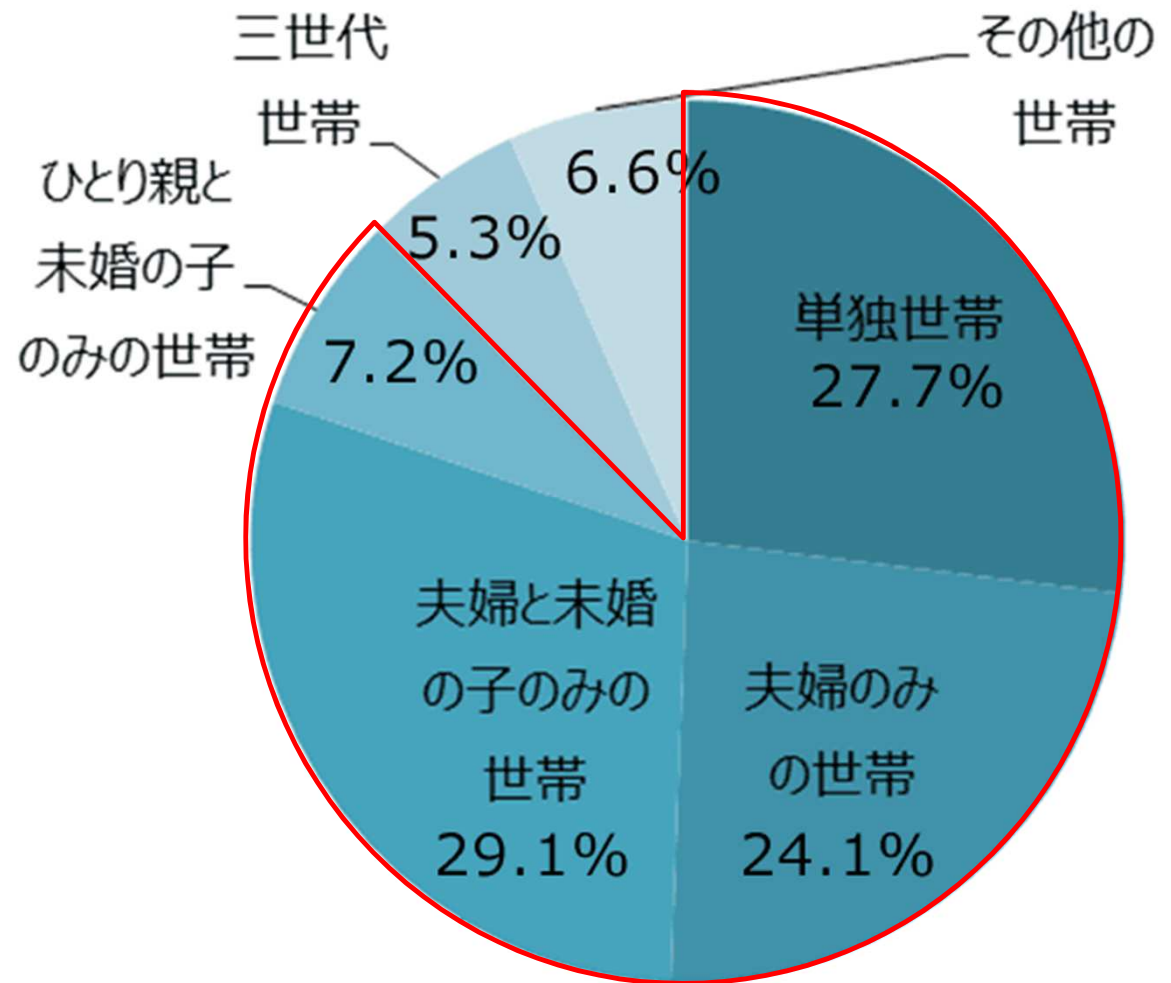
日本の人口は近年減少局面を迎えている。2065年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は38%台の水準になると推計されている。



厚生労働省「日本の将来推計人口(平成 29 年推計)」

【社会】人口・世帯構成の変化②

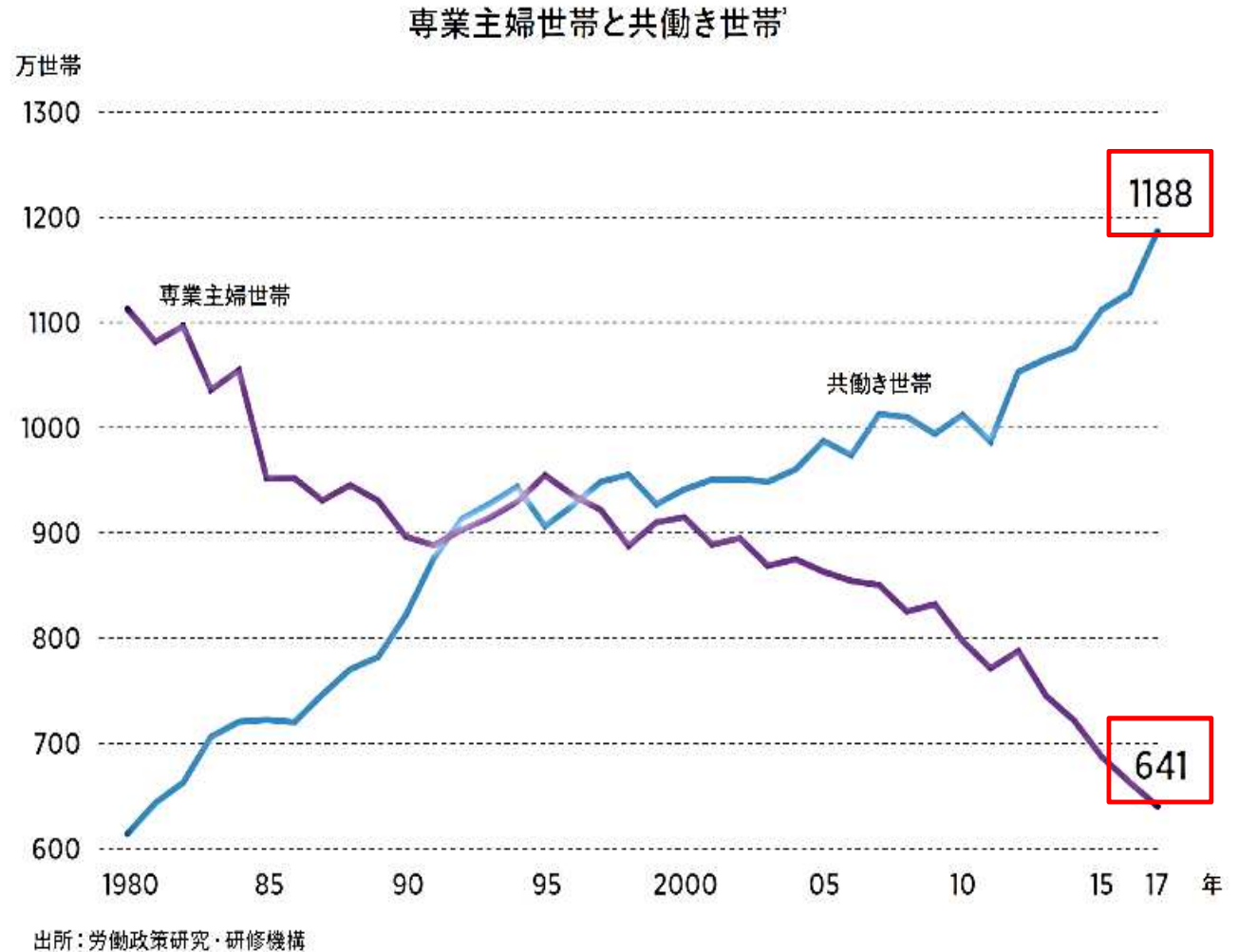
- 単独・核家族世帯が約9割
- 誰もが育児、介護、傷病治療の当事者になる時代



出所：厚生労働省・平成30年「国民生活基礎調査」より作成

[社会] 人口・世帯構成の変化③

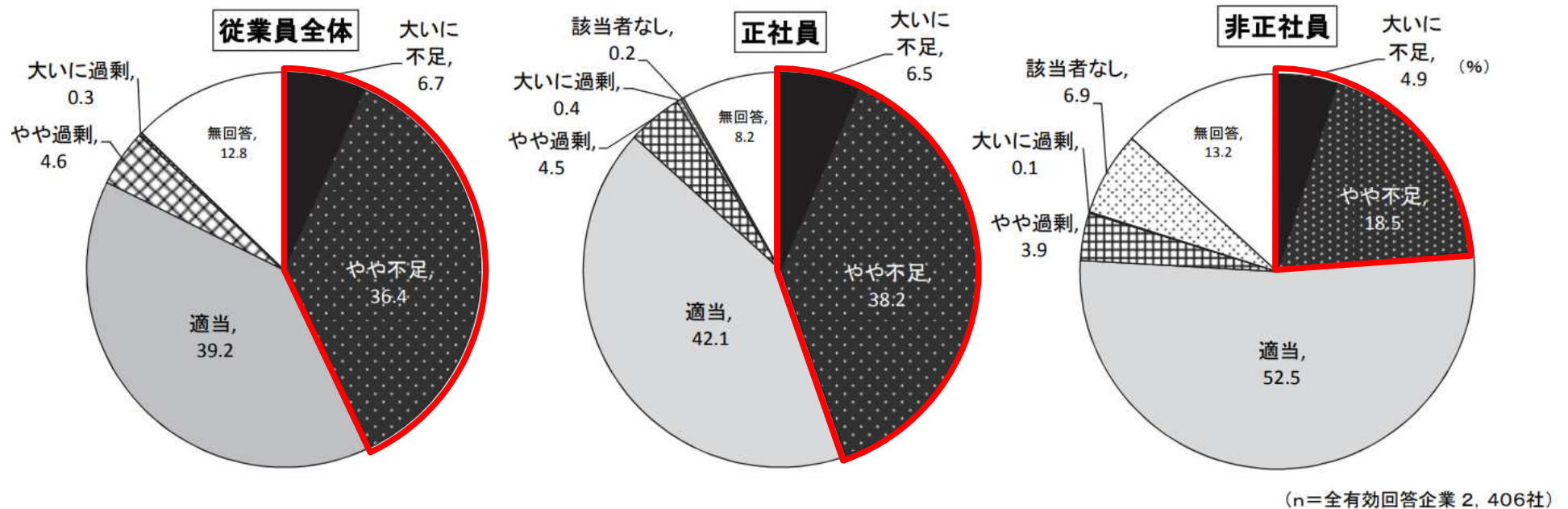
- 共働き世帯は専業主婦世帯のほぼ倍
- 育児・介護・地域活動・傷病治療などの「ケア労働」と仕事を両立できないと、社会や家庭が運営できない
生産活動に参加できない
→ 人手不足は解消できない



【経済】人手不足の顕在化

正社員の不足感が増している

人材（人手）の過不足状況



出典：独立行政法人 労働政策研究・研究機構
調査シリーズNo.162「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（企業調査）

[政治] 政府の「働き方改革実行計画」(2017年3月)

「働き方改革実行計画」の項目

1. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
2. 賃金引き上げと労働生産性の向上
3. 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正
4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備
5. 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備
6. 病気の治療と仕事の両立
7. 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労
8. 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援
9. 誰にでもチャンスのある教育環境の整備
10. 高齢者の就業促進
11. 外国人材の受入れ

その後の動き

- 2018年1月
厚生労働省「モデル就業規則」の改定で副業禁止規定が削除
- 2018年6月
参院本議会で「働き方改革関連法案」が可決・成立
- 2019年4月1日より施行
 - ・労働時間に関する制度
 - ・時間外労働の上限規制
 - ・高度プロフェッショナル制度
 - ・勤務間インターバルの普及促進
 - ・産業医・産業保険機能の強化
- 2020年4月1日より義務化
 - ・正規・非正規雇用労働者間の均等・均衡処遇

行政からの支援

■ 厚生労働省2020年度 両立支援等助成金

<https://www.mhlw.go.jp/content/000623758.pdf>

	中小企業	中小企業以外
① 1人目の育児取得	57万円<72万円>	28.5万円<36万円>
個別支援加算 New	10万円<12万円>	5万円<6万円>
② 2人目以降の育児取得	a 育児 5日以上 : 14.25万円<18万円> b 育児14日以上 : 23.75万円<30万円> c 育児1か月以上 : 33.25万円<42万円>	a 育児 14日以上 : 14.25万円<18万円> b 育児1か月以上 : 23.75万円<30万円> c 育児2か月以上 : 33.25万円<42万円>
個別支援加算 New	5万円<6万円>	2.5万円<3万円>
③ 育児目的休暇の導入・利用	28.5万円<36万円>	14.25万円<18万円>

職業生活と家庭生活が両立できる“職場環境づくり”のために、以下の取組を支援します!!

職業生活と
家庭生活の
両立支援

男性の育児休業取得を促進!

仕事と介護の両立支援!

仕事と育児の両立支援!

育児・介護等による退職者の再雇用!

女性の活躍を推進!

女性活躍推進

- 1 出生時両立支援コース
(子育てパパ支援助成金)
 - 2 介護離職防止支援コース
 - 3 育児休業等支援コース
 - 4 再雇用者評価処遇コース
(カムバック支援助成金)
- 女性活躍加速化コース(別パンフレット参照)

中小企業事業主のみ対象		
		支給額
A 介護休業	休業取得時	28.5万円<36万円>
	職場復帰時	28.5万円<36万円>
B 介護両立支援制度		28.5万円<36万円>

※A・Bとも1事業主1年度5人まで支給。

■ 中小企業庁 中小企業デジタル化応援隊

<https://digitalization-support.jp/>

中小企業デジタル化応援隊
全国の中小企業のIT化を専門家が徹底サポート

デジタル化を促進したい中小企業と
スキルを活かしたいIT専門家を募集します。

デジタル化・IT活用に悩む
全国の中小企業

フリーランス、副業、兼業の
IT専門家

■ 山口県労働政策課

<https://www.pref.yamaguchi.lg.jp/cms/a15900/hatarakikata/tele.html>

With/After コロナの改革 増えた選択肢を活用していくには

企業事例： コロナ禍を機にした、リモート経営の導入

■ ヤフー株式会社 「無制限リモートワーク」

- リモートワークの回数制限およびフレックスタイム勤務のコアタイムを廃止
- 最大7000円の補助（どこでもオフィス手当4000円＋通信費補助3000円）
- 通勤定期代を廃止、通勤費の実費支給
- 7月15日から最大110名の副業人材の募集も

■ ソニックガーデン、ヌーラボ 「居住地不問採用」

- 出社を前提としないワークスタイルに変更
- 採用時の勤務地条件を廃止し、全国でフルリモート勤務を前提とした採用活動

■ オイシックス・ラ・大地

- 「お子さまお預けサポート」 親戚や知人に子供を預けるさいの交通費を支給
- 「スーパー時差通勤」 勤務開始時間の自由化
- 「細切れリモートワーク」 トータルで1日の出社時間をみたせば細切れ勤務可

■ みずほフィナンシャルグループ

- 新人事戦略で打ち出した「熱意 & 専門性」というキーワード
- 社内の閉じた競争原理に基づく人事戦略を改め、会社は「やりたい仕事」「なりたい自分」を実現する場へ
- 従来からある「出向」の仕組みを活用し、〈みずほ〉と社外の会社を兼業できる制度も新設
- 申請中の案件には、20代の若手がベンチャー企業に週2日出向し、IPO準備や海外のジョイントベンチャー立ち上げなどに従事するケースや、セカンドキャリアも展望し、シニアが人事コンサルタント会社に出向するといったケースも

リクルートマネジメントソリューションズ
機関誌RMS Message vol.57より

[https://www.recruit-
ms.co.jp/research/journal/](https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/)

+ With／afterコロナで、テレワーク（リモートワーク、在宅勤務）が経営の選択肢に

■人材獲得の観点

- 場所にこだわらず仕事ができるようになった
- 遠方でも採用面接がwebでできる
- 山口に住みながら東京で仕事をする人も増えてくる？
- 介護・育児による離職の防止に効果

■事業機会の観点

- 災害時にも在宅勤務で企業活動を継続できる可能性が高まる
- 出張をしなくても全国へ営業活動ができる
- ペーパーレス化・オンライン化でアウトソーシング等の選択肢が増える



- リモートという新しい選択肢を活用して、ワーク／ライフのいずれも活性化する組織マネジメントとは
- 組織マネジメントをアップデートし、増えた選択肢を経営に生かす

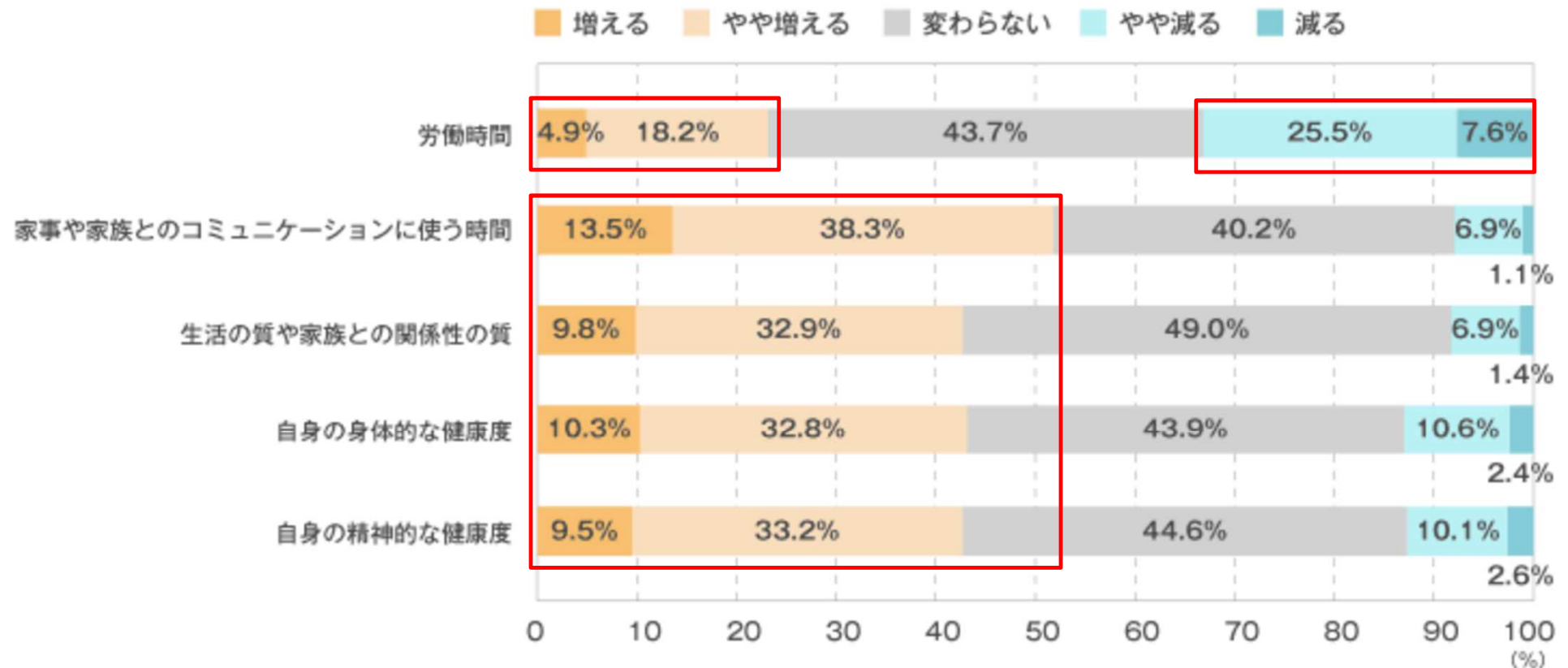
ニューノーマル組織マネジメントのヒント

①テレワーク下で起こること

テレワーク環境における生活の変化

- テレワークは生活や健康に充てる時間を増やす効果
- 労働時間は変わらない人が多く、減る人と、増えた人もそれぞれいる

● テレワーク環境における生活の変化

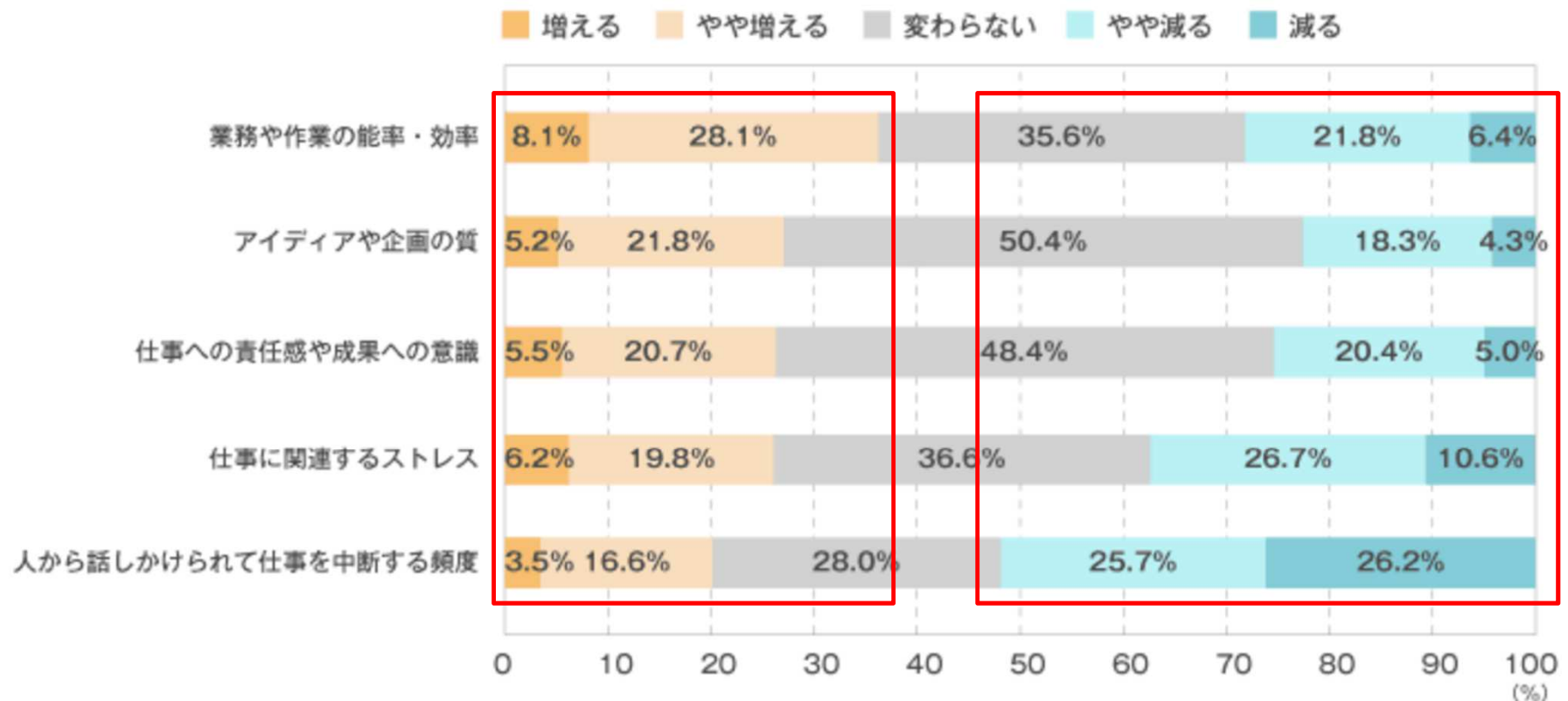


リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「テレワーク緊急実態調査（2020年3月実施）」より

テレワーク環境における生産性の変化

- 作業効率の変化や、仕事に関連するストレスの増減は2極化
- アイデアを練る時間にもなるが、気軽な相談を減らす側面も
- 責任感や成果の意識を高める場合と、低める場合がある

● テレワーク環境における生産性の変化

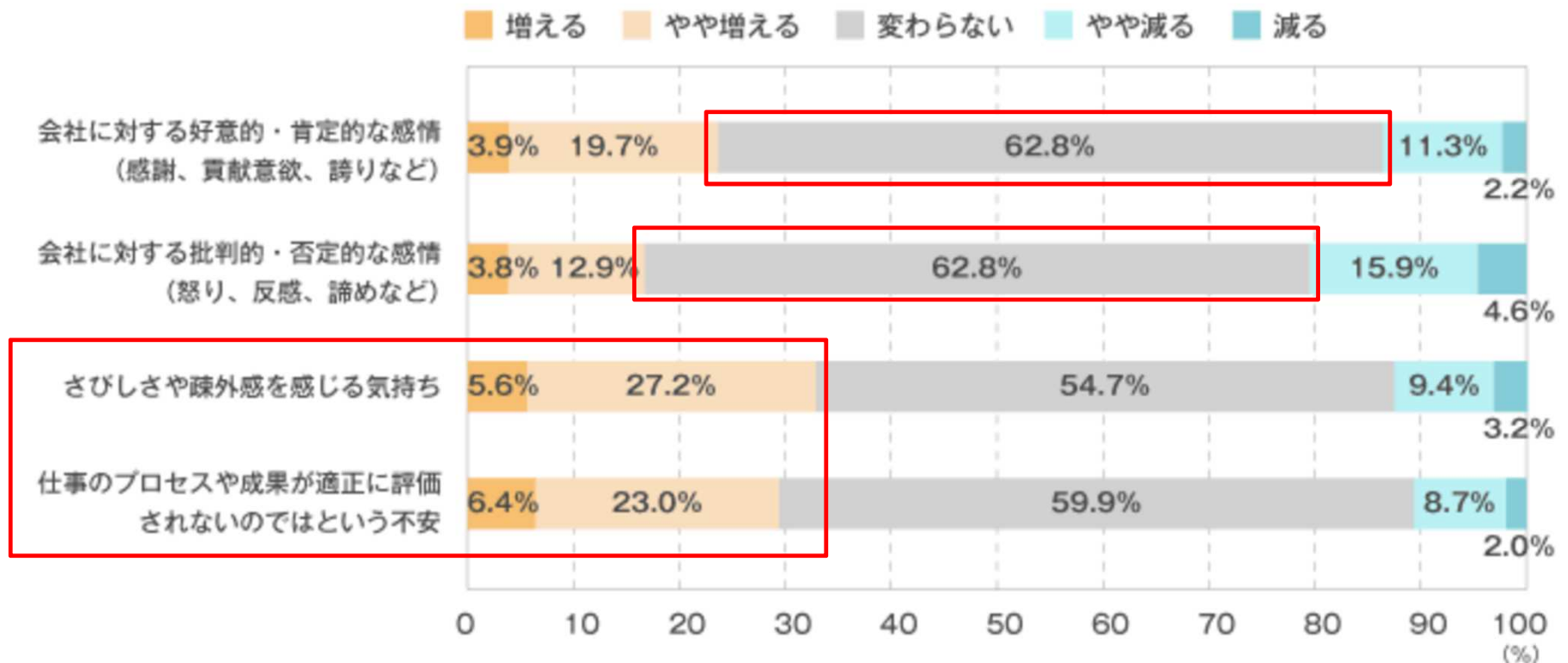


リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「テレワーク緊急実態調査（2020年3月実施）」より

テレワーク環境における心理的变化

- 会社や職場への心理的距離は、6割の人は変化しない
- さびしさや疎外感、評価への不安を感じる人が3割程度いる

●テレワーク環境における心理的变化

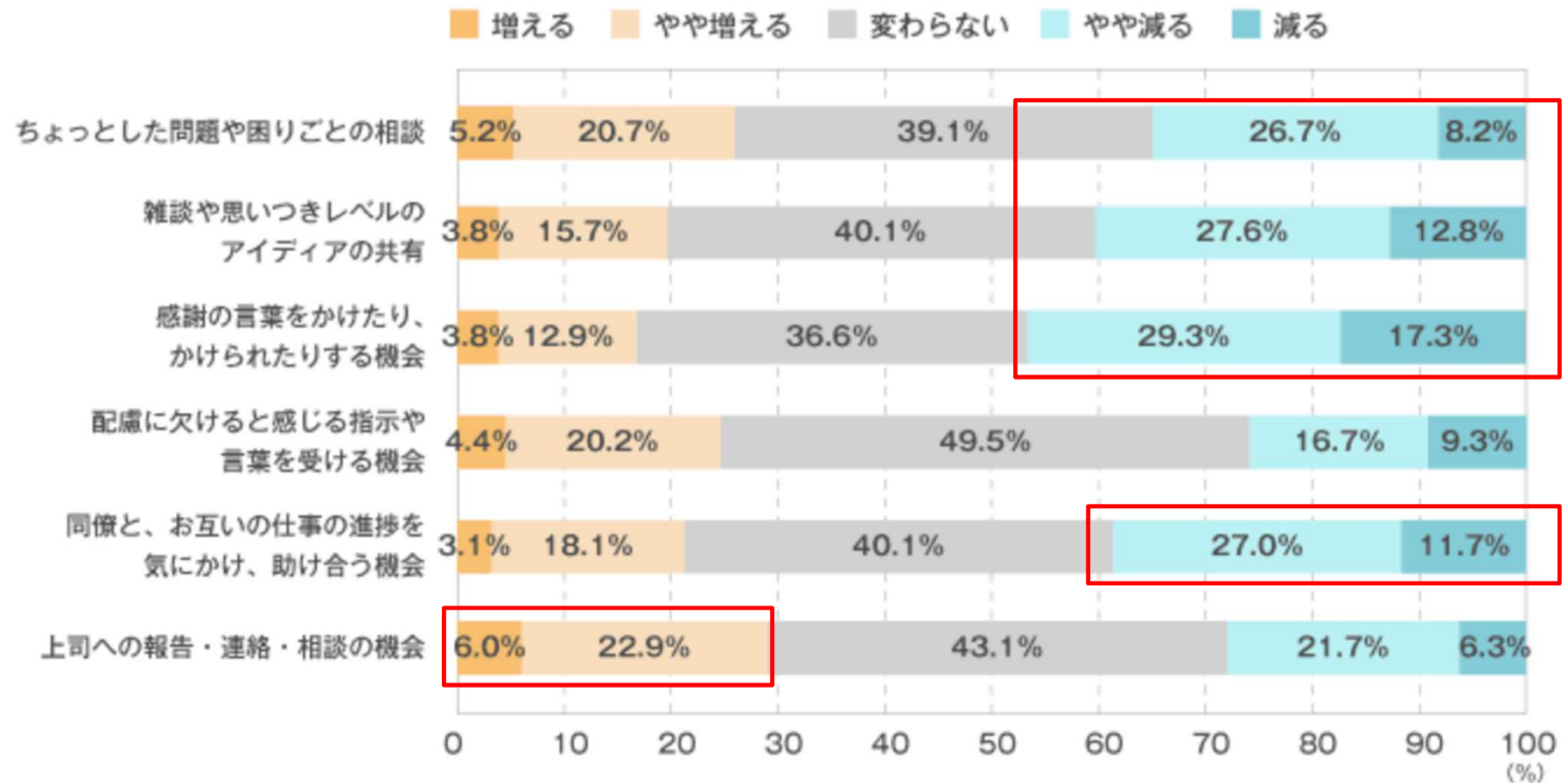


リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「テレワーク緊急実態調査（2020年3月実施）」より

コミュニケーションの変化

- 感謝の言葉や、雑談や気軽な相談、同僚を気にかけて助け合う機会が減りがち
- 上司への報告・連絡・相談は、減らした人より増やした人の方が多かった

● コミュニケーションの変化(内容)



リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「テレワーク緊急実態調査（2020年3月実施）」より

リモート／オンラインを取り入れた組織マネジメントへの変革のポイントは？

気遣い・感謝・
雑談の不足



背中を見せにくい
環境



所属の感覚の
希薄化



都度指示の限界



公私の境界の曖昧化

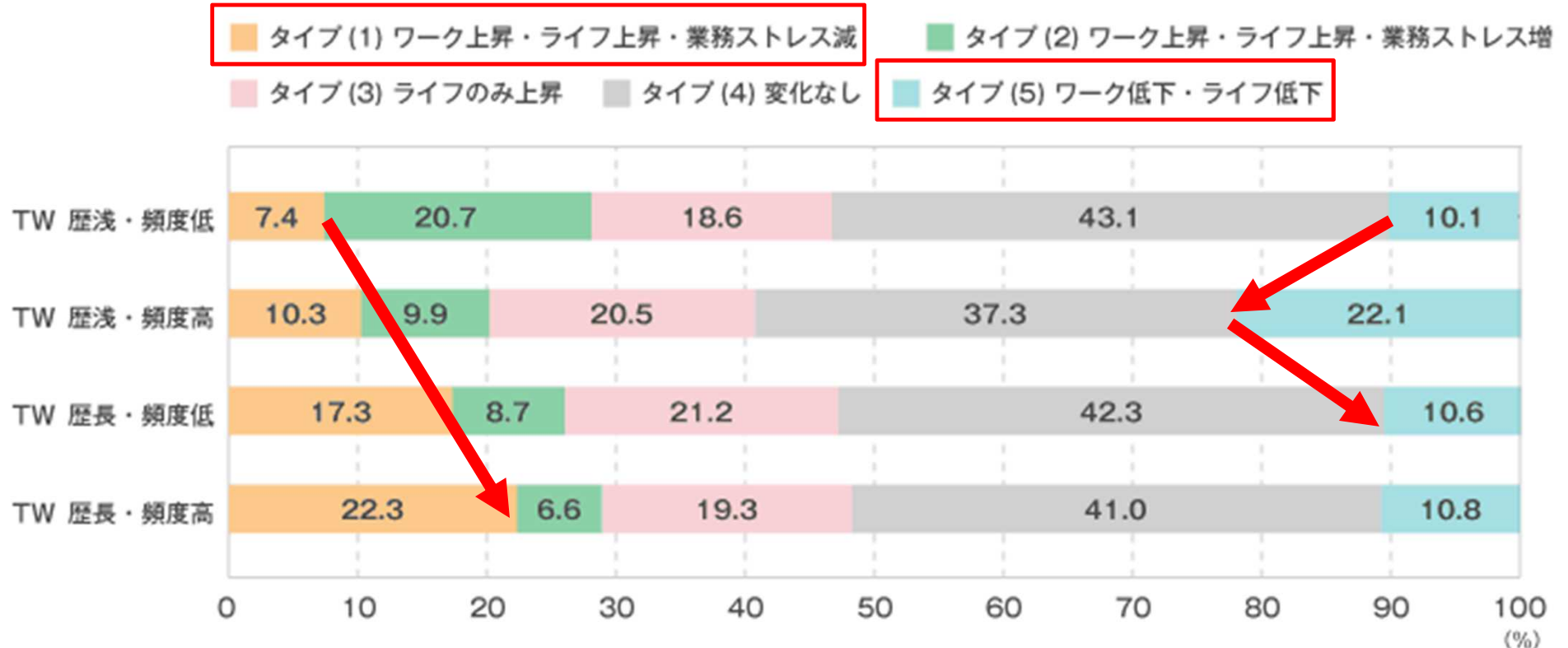


ニューノーマル組織マネジメントのヒント

②ワーク・ライフの質的向上に役立つもの

テレワークに慣れるほど、ワーク・ライフ・バランスは向上

テレワーク歴と現在の実施頻度別 ワーク・ライフ・バランスの変化タイプの分布



- ※ (1) TW歴浅・頻度低：テレワーク歴が半年未満、現在の実施頻度が月に1回以下
(2) TW歴浅・頻度高：テレワーク歴が半年未満、現在の実施頻度が月に2回以上
(3) TW歴長・頻度低：テレワーク歴が半年以上、現在の実施頻度が月に1回以下
(4) TW歴長・頻度高：テレワーク歴が半年以上、現在の実施頻度が月に2回以上

ワーク、ライフの質を高める要因

■ワークとライフの質を高める要因は共通している

① セルフマネジメント

② 自律的な職務設計
③ 自律支援型マネジメント

④ 柔軟性志向のHRM

●相関係数ランキング(一般社員)

「ワークの質の変化」との相関		「ライフの質の変化」との相関		「業務ストレスの増減」との相関	
1位 7 セルフマネジメント	.364**	5 自律的な職務設計	.309**	6 職務の相互依存性	.254**
2位 5 自律的な職務設計	.311**	7 セルフマネジメント	.264**	9 直接支援型マネジメント	.230**
3位 4 柔軟性志向のHRM	.290**	8 自律支援型マネジメント	.232**	3 大企業病傾向	.200**

●相関係数ランキング(管理職)

「ワークの質の変化」との相関		「ライフの質の変化」との相関		「業務ストレスの増減」との相関		
1位	4 柔軟性志向のHRM	.391**	4 柔軟性志向のHRM	.331**	6 職務の相互依存性	.278**
2位	7 セルフマネジメント	.333**	5 自律的な職務設計	.328**	9 直接支援型マネジメント	.165**
3位	5 自律的な職務設計	.289**	7 セルフマネジメント	.259**	3 大企業病傾向	.141*

■ 外部環境・組織特性 ■ 職務特性 ■ 上司のマネジメント行動（管理職は自身の行動） ■ セルフマネジメント

**... 1% 水準、*... 5% 水準で統計的に有意（両側）な値のみ掲載

リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「テレワーク緊急実態調査（2020年3月実施）」より

①セルフマネジメント

- 達成状態を描く
- 自らゴールを設定する
- 前提を見直す

セルフマネジメント

達成状態を描く	実際に業務を行う前に、頭のなかで達成状態を思い描くことがよくある
	困難に直面したときは、それを克服した状態を思い描くようにしている
	実際に困難に直面する前に、それらへの対処法を頭のなかでリハーサルする
自らゴールを設定する	業務について、意識的に目標を設定するようにしている
	自分で設定した具体的な目標に向かって仕事をしている
	達成したい目標についてよく考える
前提を見直す	問題が起きたときは、自分の考えが正しいかを自己評価するようにしている
	他者と意見が異なるときには、自分の思考の前提を打ち明けるようにしている
	自分の信念や思考の前提について、考え、見直すようにしている

オンライン環境下で、必要度が高まるスキル

文章で、人に情報や要望を、分かりやすく伝えること
(自分ができていると思う)

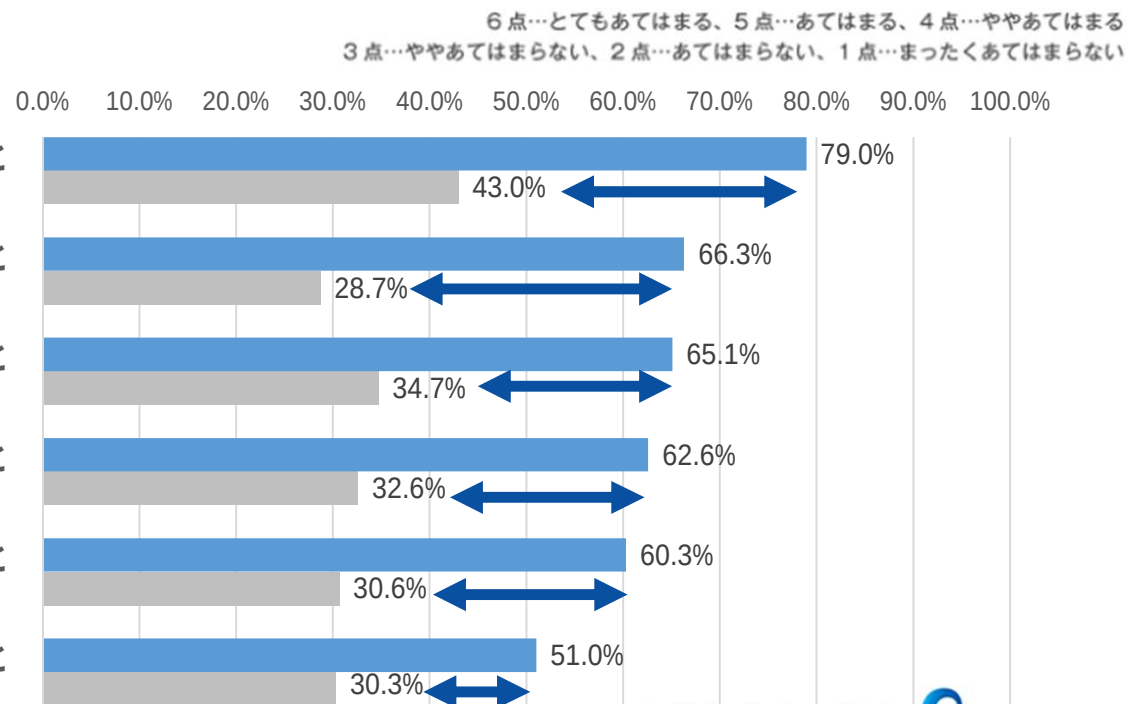
集中力を保ち、自己を律すること
(自分ができていると思う)

仕事の計画を自分で立て、進捗を管理すること
(自分ができていると思う)

上司や関係者への報告を適切に行うこと
(自分ができていると思う)

文章で、人への思いやりや気遣いを伝えること
(自分ができていると思う)

気分転換や休憩を適切にとること
(自分ができていると思う)



② 自律的な職務設計 ③ 自律支援型マネジメント

- マネジャー頼みのマネジメントからの転換
- マネジャーから部下への仕事の任せ方 & 自律支援が重要テーマに

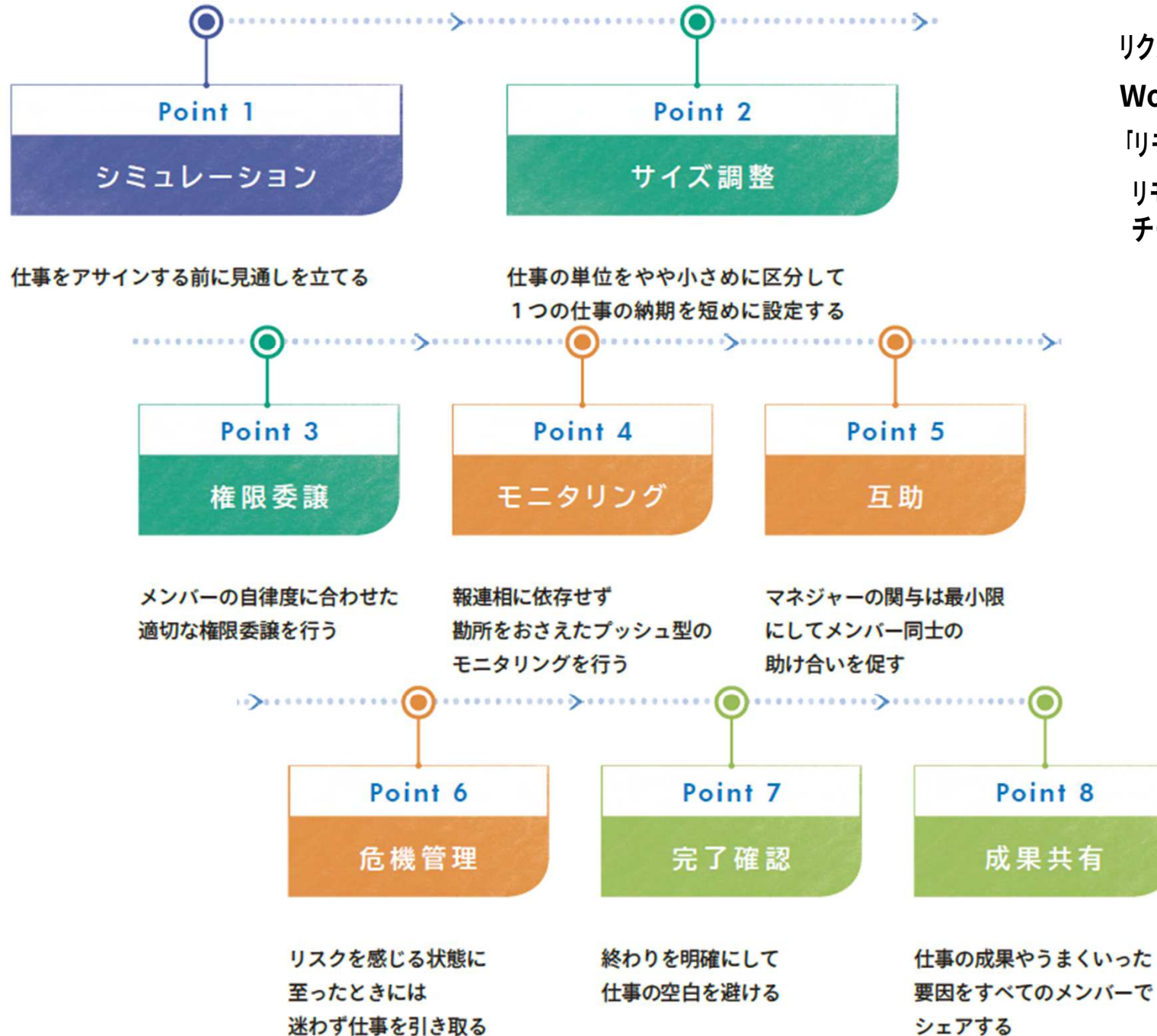
自律的な 職務設計	仕事の進め方のスケジュールを自分で決めることができる
	仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある
	自分がかかわっている仕事の全体像を把握できる
	個人の担当業務と責任が明確である
	幅広い業務を遂行する
	多様な能力や幅広いスキルが求められる
	顧客満足や組織業績の向上に影響力をもっている
	仕事の成果が見えやすい
	チームやグループとして達成すべき明確な目標をもっている

直接支援型 マネジメント	部下が仕事を進めるために、きめ細かな指示をする
	部下の様子をなるべく直に見て、業務指導・育成する
	部下の様子をなるべく直に見て、モチベーションをケアする



自律支援型 マネジメント	部下が、自律的に働けるよう任せる
	部下の仕事に必要な情報を提供する
	部下が、自分自身を振り返る機会を与える
	部下の、心の支えとなろうとする

(参考) ジョブ・アサインメント for リモートワーク



リクルートワークス研究所発行
Works Report 2020
「リモート・マネジメントモデル
リモートワークで変わる、マネジメントと
チームづくり」より

④柔軟性志向のHRM

- 幅広いスキルを身に着ける機会があり、異動がしやすいように仕事の情報や経営情報が開示するような人事制度
- お互いに仕事を手伝ったり、相手の立場を理解してコミュニケーションすることに役に立っているのではないか

柔軟性志向 のHRM	従業員が幅広いスキルを獲得できるような、職務設計になっている
	募集職種以外でも活用できるような、スキルと経験の多様さに基づいて人材が採用されている
	従業員が幅広いスキルを獲得できるような、ジョブローテーションが行われている
	本人の能力開発につながるような、配置・配属が行われている
	効果的で迅速な配置転換がしやすい報酬制度になっている
	ポストや役割の充足度や人材要件の情報が人事情報システム上に登録され、効果的で迅速な配置転換が行われている
	従業員が幅広いスキルを獲得できるような、現在の職務に直結しないトレーニングが提供されている
	従業員の情報が人事情報システム上に登録され、効果的で迅速な配置転換が行われている
	経営の重要な情報が従業員に開示されている

本日も案内すること3点

with/afterコロナのワーク・ライフ・バランスは変化したか？

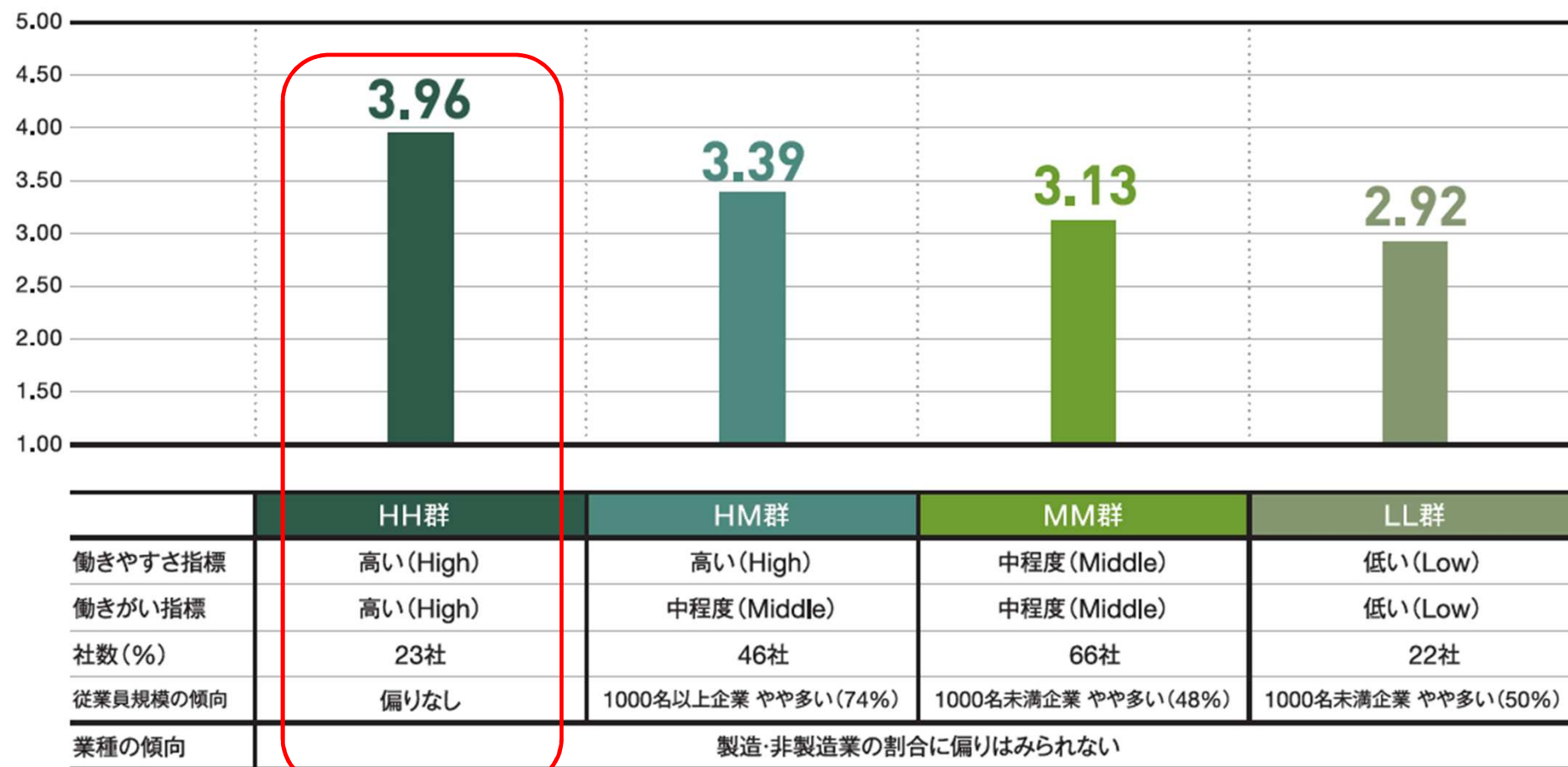
ニューノーマルが増やす経営の選択肢

with/after コロナの、働く・集まる意味

with/after コロナの、働く・集まる意味① 「働きやすさ」 & 「働きがい」

- 「働きやすさ」と「働きがい」の両方が高い場合に、協働が生まれる

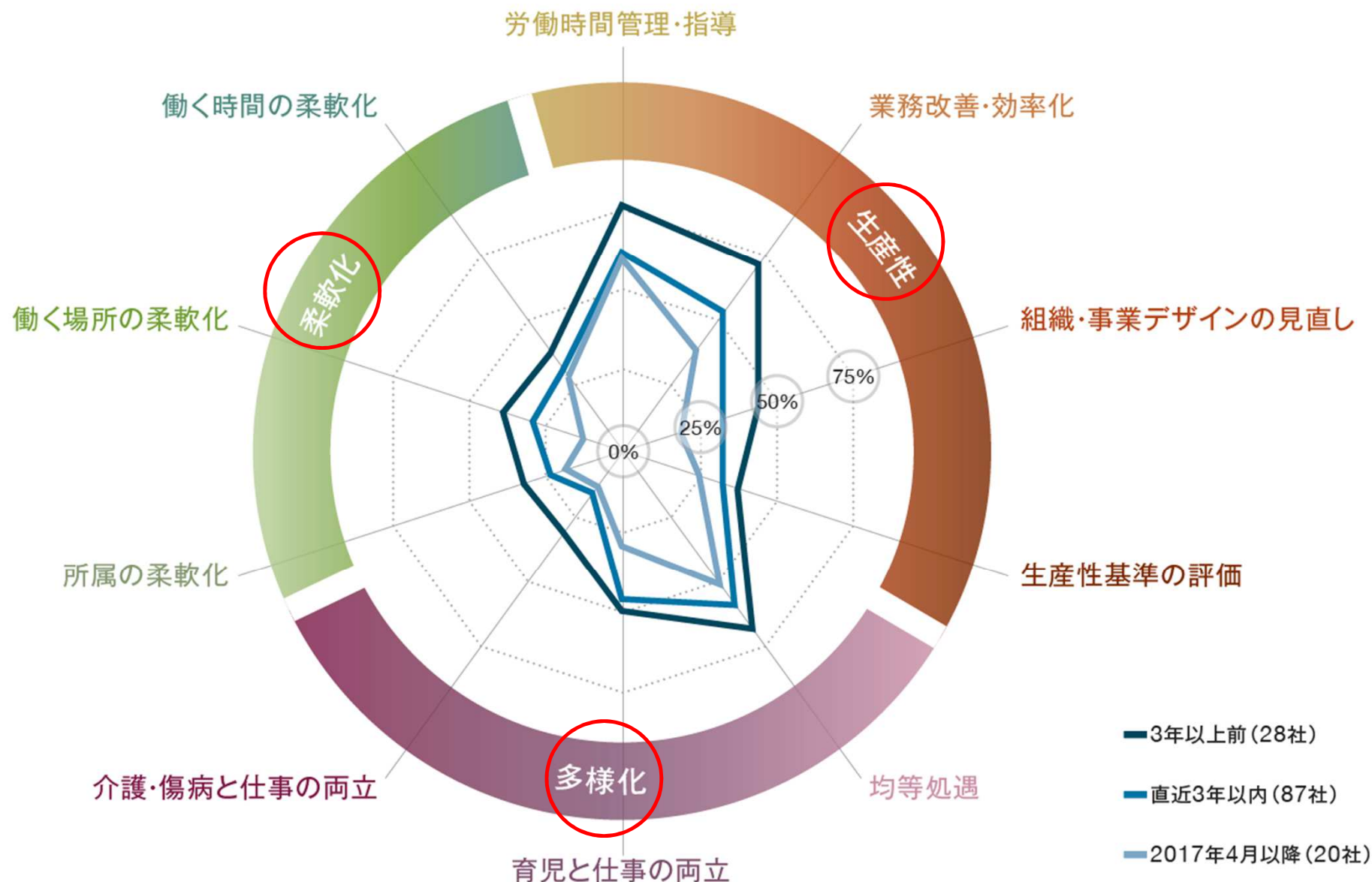
職場の協働・共創を1～5ポイントで数値化した複数設問の平均値



リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「『働き方改革』と組織開発に関する実態調査（2019年）」より

働き方改革の3テーマ：生産性向上、柔軟化、多様化

『働き方改革』の施策群の導入率

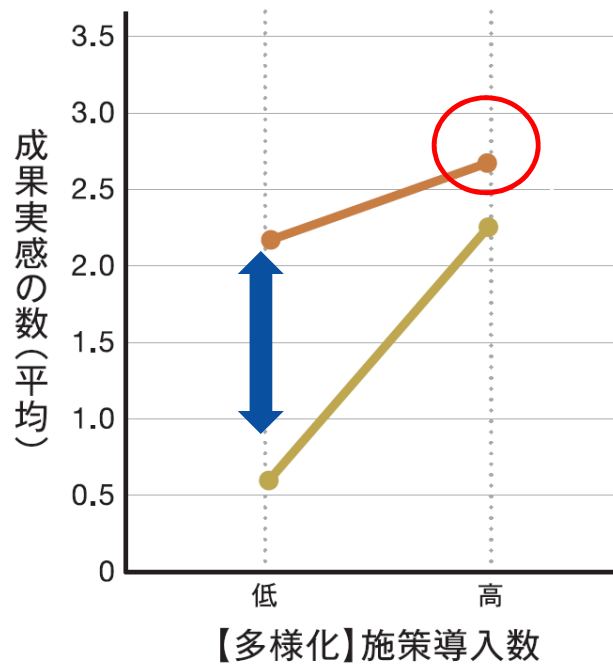
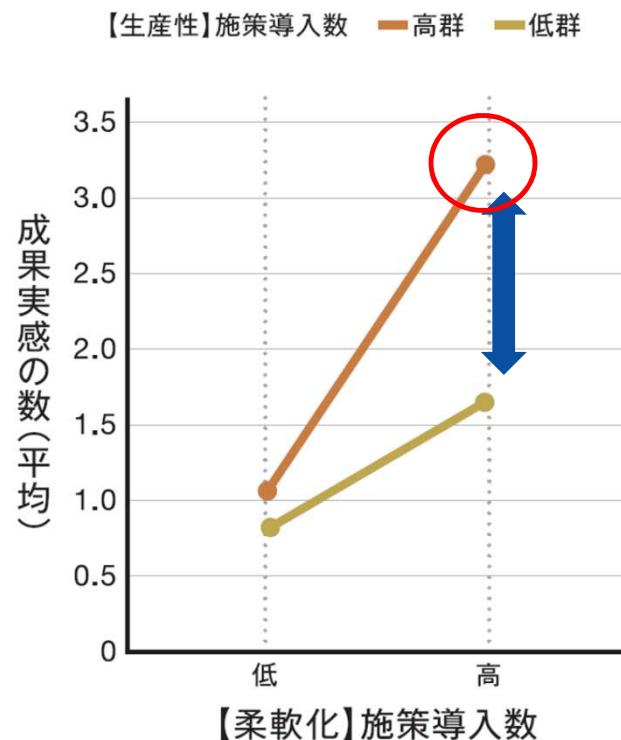


リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「『働き方改革』の推進に関する実態調査（2017年）」より

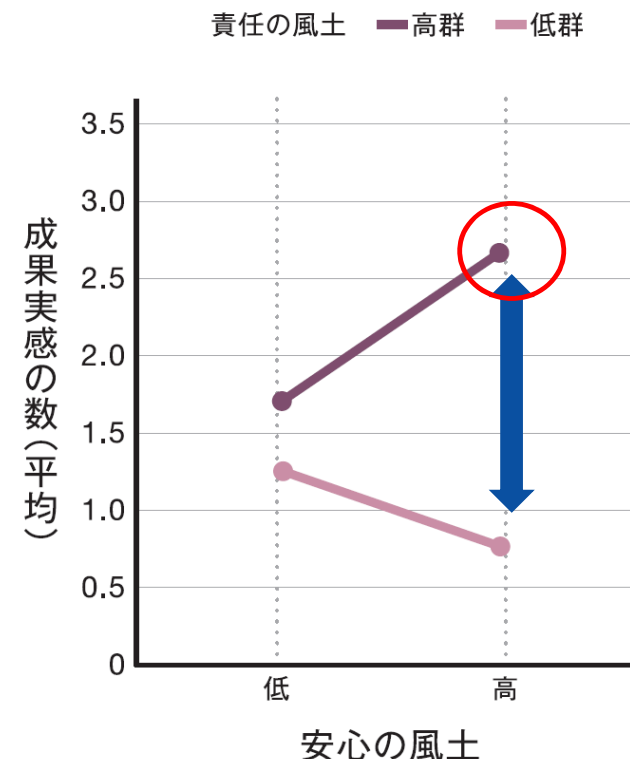
2017年度調査でわかったこと

- <生産性向上>施策だけでは成果実感があがらない
- <柔軟化><多様化>施策の同時推進によって、成果実感につながる
- 安心の風土だけではダメ。責任・志の共有を両立した風土が改革を進める

【生産性】施策×【柔軟化】施策と【生産性】施策×【多様化】施策の成果実感数



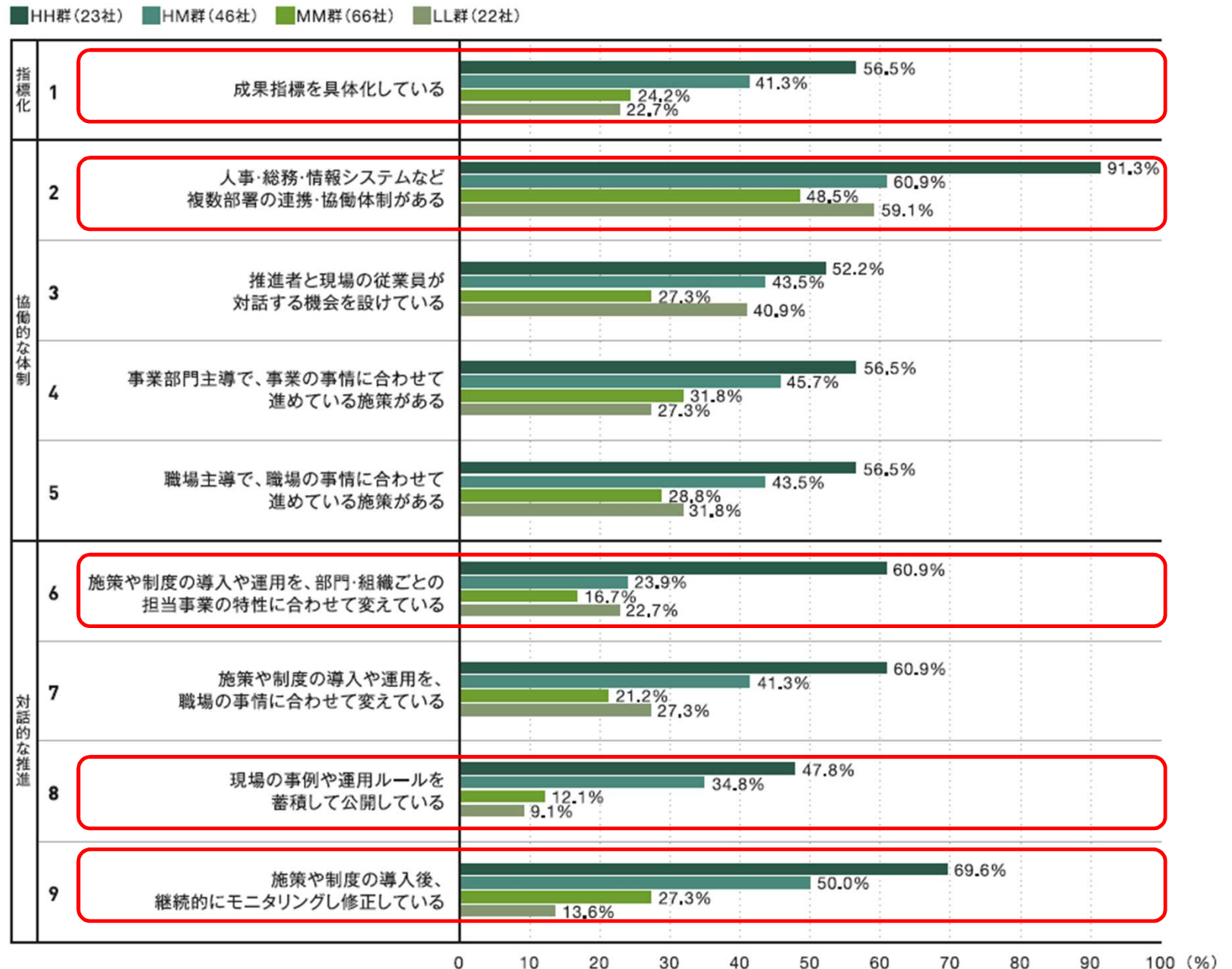
組織風土と成果実感



リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「『働き方改革』の推進に関する実態調査（2017年）」より

「働きやすさ」 & 「働きがい」につながる働き方改革のポイント（1）

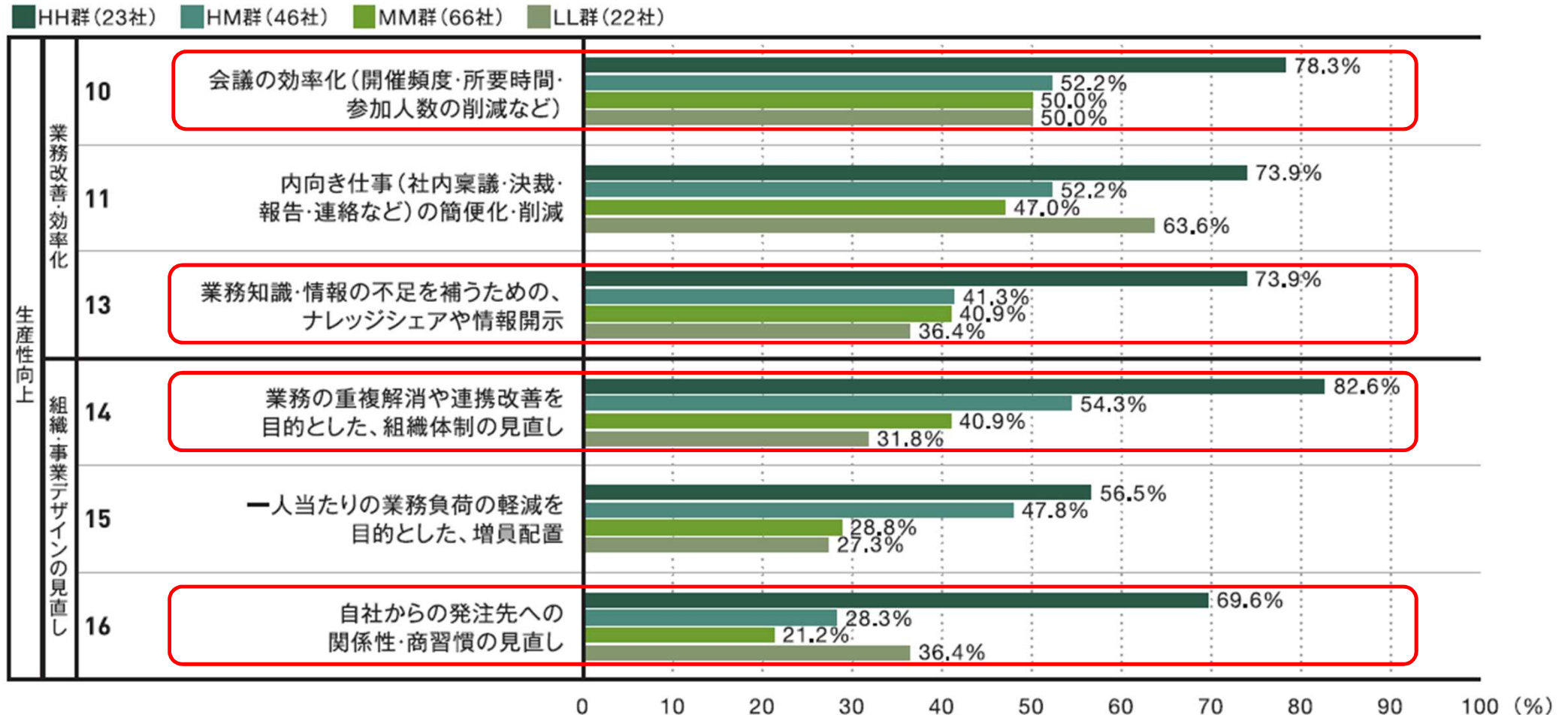
- 成果指標の具体化
- 連携推進
- 事業や職場の事情に合わせた推進
- 事例や成果のモニタリング



リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「『働き方改革』と組織開発に関する実態調査（2019年）」より

「働きやすさ」 & 「働きがい」につながる働き方改革のポイント（2）

● 生産性向上施策は、「働きがい」と「働きやすさ」の両立につながる

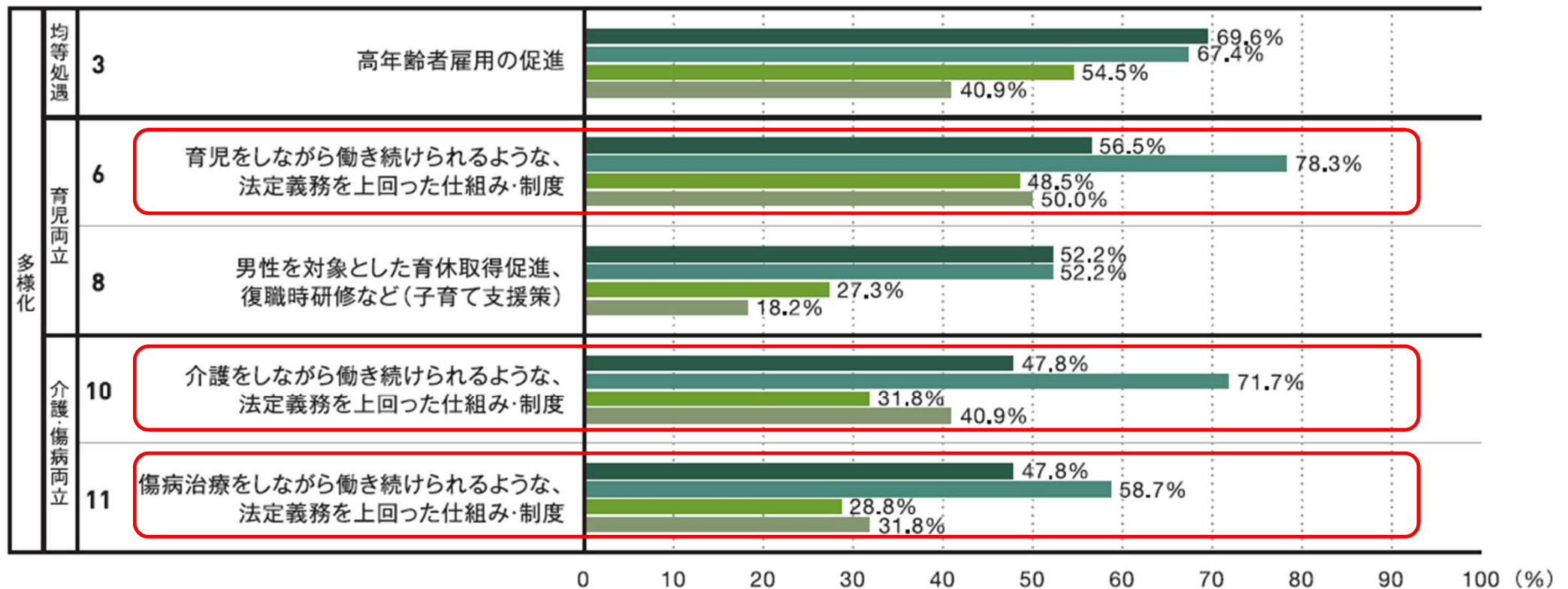


リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「『働き方改革』と組織開発に関する実態調査（2019年）」より

「働きやすさ」 & 「働きがい」につながる働き方改革のポイント（3）

- 多様化施策は、「働きやすさ」を高める
- 職場のマジョリティを対象とした施策は「働きがい」も同時に高める

■ HH群(23社) ■ HM群(46社) ■ MM群(66社) ■ LL群(22社)

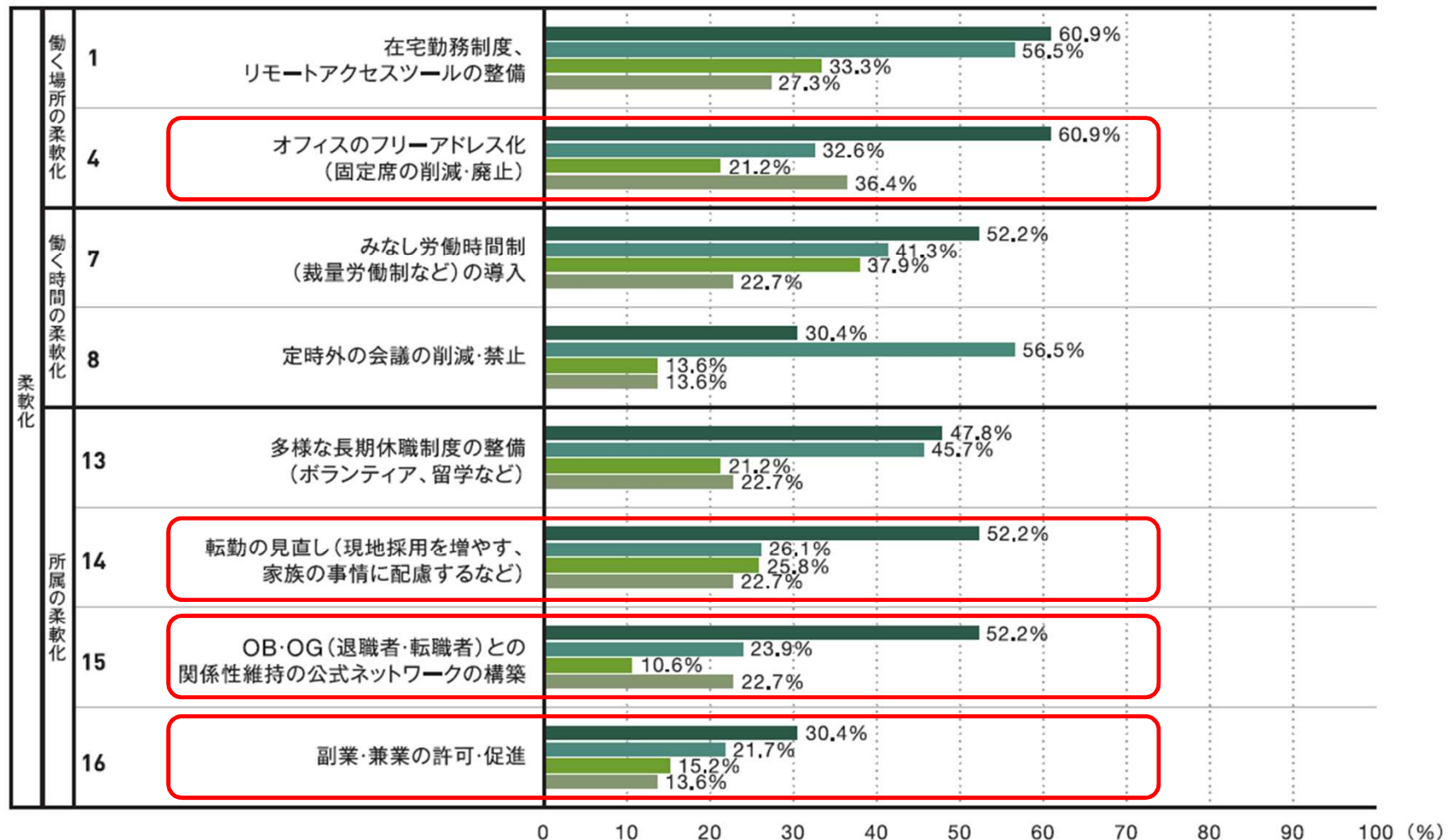


リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「『働き方改革』と組織開発に関する実態調査（2019年）」より

「働きがい」につながる働き方改革のポイント（4）

● 今後の柔軟化施策は、「所属」の柔軟化に注目

■ HH群(23社) ■ HM群(46社) ■ MM群(66社) ■ LL群(22社)



リクルートマネジメントソリューションズ調べ 「『働き方改革』と組織開発に関する実態調査（2019年）」より

with/after コロナの、働く・集まる意味② 高品質な関係性

■ 高品質な関係性（High Quality Connection : HQC）

- ① 感情が流通する幅が広く、量が多い
- ② 逆境などにおける弾力性の高いつながり
- ③ 新しいアイデアやその普及に開かれている

■ HQCを育てるもの

■ 気づく

- 他者の存在に気づく
- 他者への尊重と温かさをジェスチャーなどの表現から受け取る

■ 感情を表現する

- 喜びや感謝などのポジティブな感情を表に出すと、周りにも伝染する
- ポジティブ感情に触れると思考の幅が広がり、能力を発揮する機会が増える

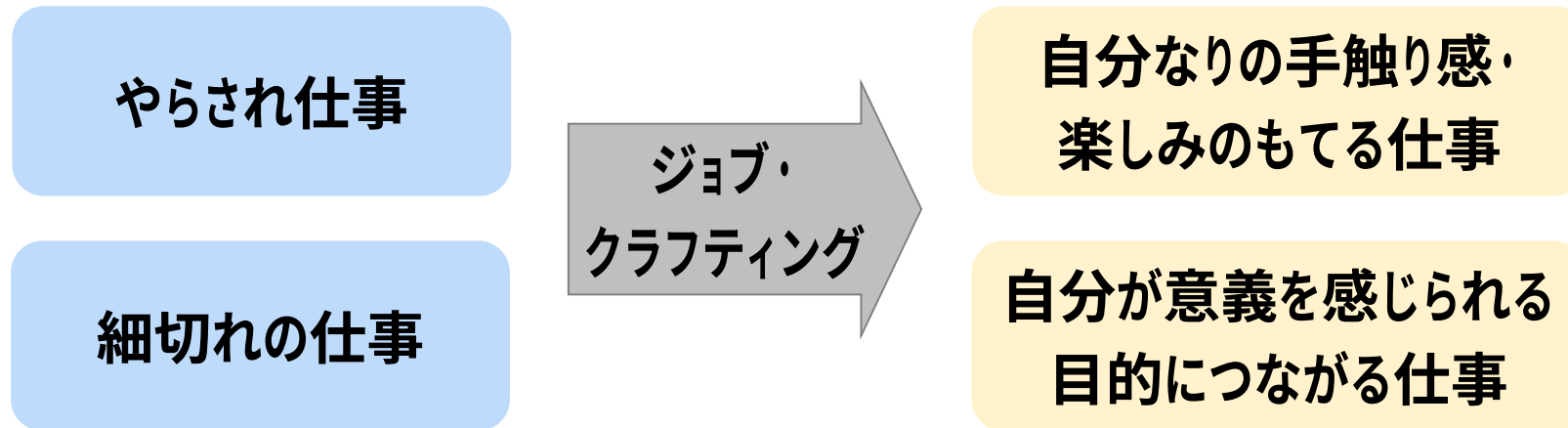
■ 礼儀と尊重

- 敬意をもって人と関わる
- レクリエーションなどを通じて他者の仕事役割外の特徴を知る

with/after コロナの、働く・集まる意味③ ジョブ・クラフティング

■ ジョブ・クラフティング

- 与えられた役割を、自らデザインし直し、仕事を意味深く経験する



■ 3つのクラフティング

■ タスク

- スキルや関心を生かせるようなタスク
やり方を加える

■ 関係性

- スキルや関心を共有できる相手と知り合う、仕事機会を作る

■ 意味

- 社会的意義や、自分にとっての意味を見出す

with/afterコロナのワーク・ライフ・バランスは変化したか？

- 生活重視の意識の高まり
- 副業への意識の高まり
- テレワークという新潮流

ニューノーマルが増やす経営の選択肢

- テレワーク（リモートワーク、在宅勤務）が経営の選択肢に
- 人材獲得効果、事業継続性の向上、＋リモート（遠隔）のビジネス機会
- 活用するためには、組織マネジメントをアップデートする必要がある
 - － セルフマネジメント、職務設計とマネジメントを通じた自律支援、柔軟なHRM

with/after コロナの、働く・集まる意味

- 生産性向上と柔軟性・多様性向上は、「働きがい」と「働きやすさ」を生み出す
- 「働きがい」と「働きやすさ」の両立は、組織に協働を生み出す
- 次の課題は、ポジティブな感情を仕事の関係性やタスクにもちこむこと