

テレワーク時代のマネジメント

テレワークのもとで管理者がマネジメントを行う際の大きな障壁は、スタッフがオフィスとは離れた場所働いているために管理者とスタッフとの間に物理的な距離が生じたことであろう。かつては、オフィスという同じ空間にスタッフが集っていたことで、管理者はスタッフの日々の様子を把握でき、コミュニケーションを取りながら、コミュニケーションをすることができた。そのような環境を振り返ると、これまでのマネジメントやリーダーシップの議論は基本的に対面を前提としていたことに気づかされる。

では、テレワークによって生じた物理的距離をどのように埋めれば良いのだろうか。第6回の連載では、物理的距離を解決すべく、既に様々なテレワーク向けシステムが導入されていることを紹介した。しかし、その多くは、管理者がスタッフの業務遂行状況を把握できるものであるため、常に監視されるような環境は、かえってスタッフにストレスを生じさせると同時に、自分は管理者から信頼されていないのではないか、という不安や不信を招く恐れが生じる危

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

険性を指摘した。

その他にもテレワークに従事するスタッフのコミュニケーションを図るため日々個別に面談（1-on-1など）を行っている企業も多い。コミュニケーションの機会を設けることは望ましい対応であるものの、ややもすれば、管理者のスケジュールは連日面談で埋め尽くされてしまい、かえって管理者の多忙さに拍車をかけてしまう。

注目されるセキユアベース・リーダーシップ

テレワークでは、それに従事するスタッフに注目が集まりがちであるが、彼ら／彼女らをマネジメントする管理者にも配慮が必要である。

管理者とスタッフの物理的距離を埋めるリーダーシップとして、最近、「セキユアベース・リーダーシップ」が注目を集めている。セキユアベース・リーダーシップとはいかなるものかを考えるために、まずはその鍵となる「セキユアベース」について理解する必要がある。

セキユアベースとは、イギリス

の児童精神科医であるボウルビィ氏による愛着理論で知られている「安全基地」：secure baseに基づくものである。乳幼児の子どもにとって精神的に安心できる存在や場所のことを意味する。多くの場合、子どもは養育者（母親や父親など）と心身の触れあいを通じて、愛着関係を築くようになると、そこが子どもにとっての安全基地となる。すると、子どもは、安全基地を起点として、好奇心を感じるものの不安や危険を伴う外界の世界を探索することができるようになる。そして、何かトラブるや危険が生じれば、子

して自らが取り組むべき仕事に自律的に従事するようになる。テレワークにおいて、セキユアベース・リーダーシップが有効である理由はここにあると言える。

セキユアベース（安全基地）の興味深いところは、それが子どもたちの中で内在化するようになることである。幼少期の子どもたちは、養育者の存在と直接的な触れ合いが大事であるのに対して、小学生（児童期）から中学生以降（青年期）になると、養育者がそこに

いなくとも、子どもの心の中に存在するものとして機能するようになる。

この問題をセキユアベース・リーダーシップで考えてみると、管理者とスタッフとの関係性を築く段階では、確かに直接的なコミュニケーションや関わりが重要である。しかし、前回の連載で述べたように、管理者がスタッフを信頼し、一方でスタッフも管理者から信頼されている被信頼感を抱く関係性が生まれると、管理者の存在は次第に安全基地となり、たとえ近くに管理者がいなくとも、安心

もう一つの代表的な行動特性は、スタッフを人として尊重するだけでなく、スタッフの強みや可能性を見出し、それを伝達することである。それによって、スタッフは自信を得て自律的になることは言うまでもない。

テレワークによる管理者とスタッフの物理的距離は、それに適応するための新しいリーダーシップのあり方を我々に問いかけていると言えるだろう。