

# テレワーク時代のマネジメント

第7波と称される感染拡大に直面するなかで、アフター・コロナを見据えた働き方を模索する企業が相次いでいる。それによると、在宅勤務を減らしてできる限り出社を促す企業と、テレワークを拡大する企業の二極化の様相を示している。こうした動向と関連付けながら、テレワークという働き方の利点や欠点が議論されるが、多くは労働者のワークライフバランスやモチベーションなどの個人の問題か、上司や同僚とのコミュニケーションなど対人的問題にクロースアップされている。しかしながら、昨今、企業における業務の多くは、個人で完結することは少なく、チームで取り組む業務が増えている。また、部門や企業を超えて、プロジェクト単位でチームを結成することも多い。これらを考えると、テレワークのもつ、チームワークが十分に発揮できるかについても考慮すべき重要な問題と言える。

実は、メンバーが離れた場所に点在して活動するチームについては、「バーチャル・チーム」として2000年頃から研究が蓄積さ

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

れている。この研究では、バーチャル・チームかリアルチーム（通常の現実チーム）かという二項対立ではなく、①同じ場所で働くメンバーの割合、②コミュニケーション・ツール（メール、チャット、オンラインツールなど）の利用度をもとに、バーチャリティ（仮想度）という程度によってチームの特徴を捉えている。例えば、チームの多くのメンバーが在宅で勤務

## テレワークで実現する「あ・うんの呼吸」の条件

して、オンラインツールを使ってチーム活動に従事すればバーチャリティの程度は高い。他方で、多数のスタッフは同じ社内

で活動し、数名は別の部署や支店からメールやオンラインツールを活用してチーム活動に参加しているとすれば、中程度のバーチャリティと言える。当然、バーチャリティが高いチームほど、チームのマネジメントは難しくなる。

事実、学術的研究においても、リアルなチームと比べて、バーチャル・チームではコミュニケーション量が少なく、知識や情報を共

有する程度も低く、パフォーマンスも劣ることが明らかにされている。しかし、なかには対面のチームよりも、バーチャル・チームの方が効果的であるとの報告もあり明確な結論は得られていない。確かに、すべてのメンバーが同じ場所に一堂に会して活動する方が、チームマネジメントにおける障壁は少なくすることは事実である。とはいえ、バーチャル・チームでは、場所を選ばずに優秀なメンバーをチームに加えることができ、チーム活動を行う場所と時間の自由度が増すメリットを考えると、今後はバーチャル・チームを運営

するための最適なマネジメントを確立していくことが求められると考えられる。

さて、メンバー同士で紡ぎ出すチームワークが、テレワークによってどのような影響を受けるかを適切に理解するためには、まずチームワークそのものを明確化する必要がある。チームワークという用語は、ビジネスやスポーツなど様々な場面で用いられ、多くはメンバーが互いに交わす協力や連携、バックアップ、サポートなどを指すことが多い。実は、チームワークにはこうした行動的側面の

他に、心理的側面が存在し、これが先ほどのチームワーク行動を円滑に行い、調整する重要な機能を担っている。その心理的な側面を代表する概念が、チーム活動の目標や方針、課題遂行の手続き、各メンバーの役割など、チーム活動に不可欠な情報を、チーム全体で共有する「チーム・メンタルモデル」である。バスケットボールにおいて渡す相手を見ずにパスを供給するノー・ルック・パスをはじめ、「阿吽（あ・うん）の呼吸」と呼ばれる絶妙な協力・連携が実現する背景にはチーム・メンタルモデルが関わっている。

チームのメンバーが同じ場所で働く環境では、チーム活動に関わる情報は入手しやすく、メンバー同士の様子も確認しやすいため、チーム・メンタルモデルは形成しやすい。ところが、テレワークを利用したバーチャル・チームになると、メンバーそれぞれが地理的に離れているため、チーム活動に關わる重要な情報については、リーダーを中心に意図的に共有する試みがなされないと、チーム・メンタルモデルの形成や維持は難しいと言える。

こうした障壁を克服して、バー

チャル・チームを効果的に運営するうえで、二つの実践的な示唆を述べておく。一つ目は、バーチャル・チームを効果的に運用するためには、まずは初期の関係性作り

に留意する必要がある点である。ウェイン州立大学のグループシニング教授の研究によれば、多国籍によるグローバルなバーチャル・チームであっても、チームを結成する初期段階では、リアルな対面による交流がその後の関係構築にとって重要であることが説かれている。筆者らの研究チームでも、技術者開発チームを対象に、コロナ禍前の2020年1月と、テレワ

ークが導入された2020年6月に、チームワークに変化が見られたか調査したところほとんど変化は見られなかった。この結果からも、バーチャル・チームを運営していく鍵の一つは、チーム形成初期におけるメンバー同士の関係構築であるとと言えるだろう。二つ目は、先述のようにチームワークを支えるチーム・メンタルモデルをいかに形成・維持できるかである。特に、チームのメンバーが地理的に離れているからこそ、チーム・ミーティングをはじめ、その前後の雑談、コミュニケーションツールを使っ

た情報共有を効果的に活用していきたい。