

## テレワーク時代のマネジメント

昨年9月から始まった本連載もいよいよ今回で最終回を迎える。これまでの連載では、産業・組織心理学の分野からテレワークで活き活きと働き、生産性を上げるための示唆を学術的な視点から述べてきた。最終回は、改めてオフィスで働くことの意義を問い直し、アフター・コロナの働き方を展望することにした。

2020年はじめから新型コロナウイルスが世界中に拡大したことで、我々はこれまで経験したことのない生活を強いられた。それと同時に、感染対策からテレワークが急速に普及して、以前では想像もなかった働き方が浸透するようになった。その後、テレワークとオフィスワークを対比させながら、どちらが望ましいか、生産性を上げるかについて、多くの調査や研究、論考が積み重ねられてきた。

最近では、NTTやヤフーなど、場所にとらわれない働き方としてテレワークを全面に押し進める企業が相次いでいる一方で、改めてオフィスワークに回帰する企業も多い。加えて、オフィスワークとテレワークを併用している企業も

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

数多く存在する。2022年9月にはWHOがコロナ収束の見通しを示すなか、ウィズ・コロナ、アフター・コロナの時代において、私たちの働き方はどのようになるのであろうか。

テレワークが普及して2年以上が経過するようになり、働く場所にとらわれないテレワークの可能性や利点、課題が明確になったことは、これからの働き方を考える

## アフター・コロナの最適な働き方とは

上で大きな財産である。テレワークでは、上司や同僚との物理的な距離が生まれるため、即時的なコミュニケーションや相互交流に支障を来すようになり、孤独を招く危険性を秘めている。しかし、それをうまく克服できれば、集中して仕事に取り組むことができ、生産性を高める可能性を持つ。通勤時間がなくなり、家族との時間やプライベートを充実させることができるメリットも大きい。

一方、テレワークという働き方を経験したことで、改めてオフィスで働くことの良さやメリットに気づかされた点も大きい。最近の

リクルートワークス研究所の調査によれば、オフィスにおいて「対面で集まることの価値」として以下の4つを挙げている。第1は、現場でモノづくりなど直接協議して仕事を進める「機能的価値」である。2つ目は、対面により文字情報だけでなく、感情や情緒などを伝え合う「感覚的・情緒的価値」。3つ目は、同じ出来事を同僚と共有する「経験価値」。最後

は、対面で何気ない出会いや会話から新しい発想やアイデアが生まれる「偶発的価値」である。これらは、コロナ前のオフィスで働くことしか選択肢になかった頃に

は、気づかなかった利点とも言える。こうしたオフィスの良さや価値を改めて見直すとともに、4つの機能をさらに高めるようなオフィス作りに着手している企業も多い。

では、ウィズ、アフター・コロナでは、再びオフィスワークに帰していくのだろうか。このことを占う上で、組織は2つの要請を考慮していくことが求められると考えられる。1つは、「課題の要請」である。これは、職場やそこで働く人々が取り組む課題(職務)を生産的かつ効率的に遂行するためにどのような資源や働き方が求

められるか、という要請である。上司の方針に従い、同僚と綿密なコミュニケーションが必要不可欠な職務(課題)であれば、それに応えるためにオフィスワークはその要請に適した働き方と言える。職場のアイデアの創発や創造的な意思決定を行うことが求められる課題も、やはりオフィスで顔を突きあわせて議論する方が望ましい。

しかし、昨今の組織では、課題の要請のみを考慮するだけでは十分ではない。考慮すべきもう1つの要請とは、働く人々のウェルビーイング(Well-being)の実

現である。WHO(世界保健機構)では古くからウェルビーイングの重要性を唱え、最近ではSDGsの目標3にも「すべての人に健康と福祉を(Good Health and Well-being)」が掲げられて

いる。組織は生産性だけでなく、働く人々のウェルビーイングにも配慮する必要性が高まっている。また、昨今、健康経営が注目を集めているように、ウェルビーイングや健康が、働くことそのものを下支えし、それが間接的に生産性にも寄与していると言える。このように考えると、組織は「ウェルビーイングへの要請」にも配

慮することが求められる。例えば、育児や介護に従事する人々にも働き続けられる制度と機会を整え、転勤の見直し、さらには家庭生活を送る従業員のファミリーのライフの充実化も期待されている。

組織やそこで働く従業員は、課題の要請と同時に、ウェルビーイングの要請も満たすような働き方と働く場所を見出ししていく必要がある。前者の働き方は、オフィスワークの利点や良さを最大限生かすと同時に、テレワークにおいても活き活きと働き、個人もチームでも最大限に成果を上げうる働き方や方略、それを支える管理者による新しいマネジメントやリーダーシップについても見出ししていく必要があるだろう。

後者の働く場所は、働く個人はもとより、職場内においても、日によってオフィスか自宅かが多様化するハイブリッドワークが一層進むと予想される。昨今、慶應義塾大学の島津教授は、働く場所や時間などの境界が曖昧になったことを緩境界化と呼び、そこで活き活きと働くことを「朗働」と名付けている。アフター・コロナにおいて、「朗働」が社会において実現するとすれば、組織や職場、さらには働く人々に応じてオフィスワークとテレワークが共存した最適な働き方を実現したときであろう。(おわり)