

テレワーク時代のマネジメント

1

世界中が新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受ける未曾有の危機に直面して、一年半あまりが経過した。我が国もいくつもの感染拡大の波に直面して、緊急事態宣言が全国各地に発令されるなか、政府は出勤者の7割削減を実現するためにテレワークを強く推奨している。

テレワークは当初、働き方改革のもとで、ICT(情報通信技術)を活用しながら、場所や時間を有効に活用できる柔軟な働き方として、育児や介護などの事情を抱えた従業員の離職を防ぎ、また働きやすい職場づくりを実現するために奨励されていた。しかし、労務管理や人事評価などの課題から十分に浸透しなかった。

ところが、コロナ禍で感染防止のため多くの企業がテレワークに舵を切り、2020年5月の時点で働く人の31.5%がテレワークを行っていると同答している(日本生産性本部調査2020年5月)。

テレワークの実態を明らかにした複数の調査を横断的かつ総合的に整理した原子力安全システム研究所の報告によると、テレワークのメリットとして「通勤時間の減少」や「ストレス低減」、「ワーク・ライフ・バランスの向上」、「仕事に集中できる」などが挙げ

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

る一方で、「孤立感・孤独感」「上司や同僚とのコミュニケーション不足」などのデメリットも報告されている。いくつかの課題はありつつも、オンライン・コミュニケーション・ツールなどを活用することで、テレワークに多くの人が手応えを感じたことだろう。

しかし、コロナ禍となり1年以上が経過した2021年度になると、テレワーク利用者は減少の様相を示しているようである。生産

克服すべき二つの壁

性本部の調査は、テレワークをしている人が2020年7月以降2割前後で現在も推移しつつも、2021年度になると過あたりに出勤する日数が増加している傾向を明らかにして「テレワーク疲れ」を指摘している。朝日新聞(20

21年7月31日)でも「出社した方がコミュニケーションがとりやすい」などの意見から、オフィスワークへの「揺り戻し」とも言える動向を報告している。はたして、コロナ禍あるいはアフター・コロナにおいてテレワークは一部の限られた社員だけが利用して、多くはオフィスワークに逆戻りするのだろうか。

筆者は、テレワークという新しい働き方は、今後も一定程度定着していくと予想している。そして、上述した「揺り戻し」現象は、テレワークを経験したことで改めてオフィスワークの良さや意義が見直されていることの証左であると

みることもできる。さらに、昨今の少子高齢化の影響により労働力人口を確保していくことが喫緊の課題であることを考えると、育児や介護などの家族問題、東京のみならず地方に住みながらもかつてと同様の働き方を

実現する都市集中型の問題を克服していくためにもオフィスワークとテレワークとを併用した「ハイブリッドワーク」が主流になるだろう。

しながら意欲的かつ効率的に働くための方法や管理者の効果的なマネジメントの構築が求められるだろう。そのためには、少なくとも三つの壁を克服する必要がある。

一つ目の壁は「職務の明確化」である。これは企業が克服すべき課題である。テレワークは職場から離れて働くため、そこで働く人の職務の範囲や権限が明確でない

と自律的に働くどころか、十分な成果を上げることは当然難しい。事実、米国や英国などの諸外国と比べて我が国のテレワークの普及率が低く、かつ揺り戻しが起きている原因の一つが、職務範囲の曖昧さに起因すると考えると、オ

フィスワークに回帰した方が効率的であるとする動きは納得できるものである。テレワークを定着させる、浸透させるためには、職務の明確化は避けて通れないと言え

る。二つ目の壁は「テレワークで働く人々の働き方」である。拙著『モチベーションに火をつける 働き方心理学』では、働き方改革をはじめ、職場や同僚と離れて働く

テレワークでは、働く人々が自律的に仕事を管理するとともに、自らのモチベーションを鼓舞しながら働くことが求められるようになることを主張した。在宅で働く際

界の管理も行う必要がある。さらに、テレワークを行う本人が、自ら率先して組織や職場との心理的つながりを作り、孤立感や孤独感も克服した働き方が求められる。

いずれも、オフィスワークでは、そこにいることで自然と享受していた環境を、テレワークでは働き方そのものを見つめ直して、自らプロアクティブ(自律的な先取り行動)に働く必要がある。

最後の壁は「管理者のマネジメント」である。オフィスワークでは、同じ空間に職場やチームのスタンプが存在し、管理者もスタッフも相互にコミュニケーションを取ることが可能であった。マネジメントやリーダーシップの議論も

基本的に対面(face-to-face)を前提としていたことに気づかされる。しかし、テレワークでは同じ空間にスタッフがい

ないため、管理者はスタッフをどこまで信頼できるのかが問われる。パナソニック総合研究所の調査によれば、テレワークでは社員以上に、管理者である上司の不安が大

きいことを裏付けており、改めて管理者の力量が問われるようになる。本連載では、これら三つの壁を含めてテレワークひいてはハイブリッドワークという新しい働き方に柔軟に適応し、管理者が効果的にマネジメントを発揮するために、産業・組織心理学の視点から実践的な示唆を提供していく。

■筆者略歴■2006年九州大学大学院人間環境学府博士後期課程修了、博士(心理学)。英和



門は産業・組織心理学、社会心理学。著書に『モチベーションに火をつける 働き方心理学』(日本法令)など。

門は産業・組織心理学、社会心理学。著書に『モチベーションに火をつける 働き方心理学』(日本法令)など。

門は産業・組織心理学、社会心理学。著書に『モチベーションに火をつける 働き方心理学』(日本法令)など。

門は産業・組織心理学、社会心理学。著書に『モチベーションに火をつける 働き方心理学』(日本法令)など。

(10回連載)