

## テレワーク時代のマネジメント

私たちの「働く」ことへの既成概念が揺らぎつつある。これまで毎朝会社に出社して、職場で同僚と共に決められた時間に仕事に従事することが当然のことと考えられてきた。しかし、コロナ禍を機に我が国のみならず多くの国でテレワークが導入されたことから、職場から離れて在宅などで柔軟に働くという考え方が浸透しつつある。

働く上で、場所に縛られずに働くことのメリットは大きい。在宅勤務により、一人で熟考を要する仕事の質をさらに高めるだけでなく、通勤時間が削減されたこと、仕事と家庭とのバランスを取ることでできればワークライフバランスの向上にも大きく役立つ。ワークライフバランスが向上すれば、それが仕事の質を高めることは指摘するまでもない。

ただし、職場ひいては企業組織が、テレワークを活用しながら、コロナ禍以前のオフィスワークの頃よりも、高い生産性と創造性を表現するためには、テレワークに伴う落とし穴に気を付ける必要がある。その一つは、テレワークの課題として既に多くの調査でも共通して指摘されているように、管理者やスタッフ同士のコミュニケーション不足である。テレワーク

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

に伴うスタッフの不安や孤独感、孤立感の問題も、元を辿ればこのコミュニケーション不足に起因していることとみることができる。二つ目は、テレワークという働き方は、自己完結的な仕事には相性が良い一方で、どうしても構造的に同僚スタッフとの協力や連携が疎かになってしまいうことである。

昨今の経営課題に取り組むためには、高質なチームワークが求め

テクノロジー  
適切に活用

## 創造的な職場交流

られていることを考えれば、テレワークの環境において、スタッフは自分自身だけに閉じずに、職場全体を俯瞰的に見る視点を持つと共に、管理者もスタッフ同士の交流を作り、職場全体での協力や連携を引き出すかが求められていると言える。これを実現するために最も基本的な鍵となるのが、管理者がテレワークを導入した職場の実態を適切に把握することである。

テレワークとオフィスワークに関する議論については、どちらが業績や生産性、新規事業の創出に寄与するのかなどテレワークとオフィスワークを二律背反的に論じ

られることが多い。しかし、既に昨今の企業における職場の実態は、どちらか一方ではなく、実際にはより複雑さを含んでいる。それは、オフィスワークで働く人とテレワークで働く人が混在する「バーチャル職場」であることを意味する。バーチャル職場とは、職場のスタッフは実質存在するものの、互いに地理的に離れた場所でも働き、またたとえ同じオフィスにいても、テクノロジー（メールやチャット、テレビ会議など）を介してコミュニケーションを行っている職場を意味する。仮想的な職場とも表現することができる。バーチャル職場の発想は、20

00年以降にグローバル企業において複数の国にまたがってチームを結成するバーチャル・チームの考え方に由来している。ここでは、一つのチームではあるものの、各メンバーは別々の国で働き、メールやテレビ会議等で連絡を取り合いながらチーム活動を行っている。

バーチャル職場とは対極にある職場が、同じオフィスに、職場単位で机を向かい合わせにして島を作り、互いにすぐに直接コミュニケーションを取ることができ、バーチャル職場と呼ぶことにする。このバーチャル職場とリアル職場という極端な

要素が小さい場合には、管理者にとって職場にいるスタッフとの意思疎通が取りやすい。管理者は、テレワークを利用するスタッフとの連絡に留意すると同時に、テレワークで働く人が孤立感を感じないよう、個別の面談や全体のミーティングを行う必要があるだろう。

他方で、職場のスタッフの大半がテレワークを利用するバーチャル職場の要素が大きい場合には、管理者とスタッフ、さらにスタッフ同士も地理的に距離が離れてしまっているため、職場全体の交流やコミュニケーションが疎かになる危険性を秘めている。一人ひと

りに職務をまかせながらも、定期的に全体ミーティングとともに、情緒的な交流を促進する雑談などの機会を作ることが重要になるだろう。

このように、バーチャル職場の実態に応じた落とし穴を克服できれば、リアル職場に近い職場を作ることができ、高い生産性と創造性を実現できる可能性を引き出すことができる。

さらに、2021年9月に開催された産業・組織心理学大会において、縄田健悟准教授（福岡大学）は、テレワークを用いたチームワークに関する最新の研究からチームのメンバー同士の地理的な距離はチームワークを脅かす危険性を持つが、テクノロジーをうまく活用すれば、それを克服できる

研究結果を報告している。事実、コミュニケーション手段としてのテクノロジーについては、初期にはメールからチャット、テレビ会議が用いられてきたが、コロナ禍となりZoomやTeamsなど即時性を持ち、相手の顔や表情が分かるリアリティを備えたツールが活用されてきている。このオンラインコミュニケーションツールの進化と普及は、バーチャルな職場であっても、リアルに近い交流を実現することに寄与している。管理者は、そうしたツールを活用しながら、意識的かつ意図的にバーチャル職場内の交流と一体感を醸成するマネジメントが求められている。