

テレワーク時代のマネジメント

テレワークは、職場から離れて自宅やコワーキングスペースで働く人々だけでなく、彼らをマネジメントする管理者にも今までにない大きな課題を突きつけている。

第1回の連載においても、テレワークでは「管理者のマネジメント」が課題であることを指摘した。オフィスワークでは、管理者をはじめスタッフが職場という空間に共に存在して働いているため、リーダーである管理者の存在感も明瞭であった。また、管理者は職場のスタッフが働いている様子を把握することができ、必要に応じて相互にコミュニケーションを取ることもできた。実は、従来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 (face-to-face) 場面を前提としていたことに気づかされる。

一方で、テレワークでは、既に多くの調査では「コミュニケーション不足」が課題として挙げられ、管理者にとっても、互いに物理的距離があるため、即座にコ

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

ミュニケーションを取ることができず、それが不安や不信、ストレスを生む原因となっていると考えることができると考え、管理者とスタッフの物理的距離をどのように埋めて、克服するかが、テレワークにおけるマネジメントの最も重要な課題とも言えるだろう。

自律性を脅かす「監視」の危険性

う。

事実、そのことを裏付ける最新研究も発表されている。例えば、カリフォルニア州立大学のホック

教授らの研究では、対面よりもテレワーク環境においてほど、管理

者からスタッフへの階層的な(変革型) リーダーシップが職場の生

産性に与える影響力は低下するこ

とを報告している。一方で、スタ

ッフへの承認やコミュニケーション

行動が生産性に与える影響力

は、対面よりもテレワークにおい

て向上することが示唆されてい

る。
この結果は何を物語っているのだろうか。ビジョンを掲げて、その実現に向けて働きかけを行うことは、オフィスワークでも、テレワークでも必要であることには変わりはない。しかし、そうしたリーダーシップの影響力は、テレワークのように管理者とスタッフとの間に物理的距離が存在するため減衰する可能性があることを示しており、より意識した働きかけが求められる。

やテレワーク向けのシステムやツールも数多く導入されている。しかし、その多くは、スタッフの業務遂行状況を可視化し、管理者が把握することができるようなものが多いようである。例えば、テレワーク向けの管理ツールのなかには、パソコンの稼働時間をはじめ、各種のアプリケーションの使用状況、キーボードの打字数をモニタリングできるものも存在する。確かに、働き方改革のもとでテレワークが十分に浸透しなかった原因

う不安や不信を招く可能性もある。管理者とスタッフのコミュニケーションの機会が少なくなればなるほど、その不安が増すことは想像に難くない。第3は、スタッフから見ると、自分の仕事ぶりは「監視」によって動機づけられていると感じてしまい、結果として自ら率先して働く自律的なモチベーションを脅かす危険性を秘めている。モチベーション研究の大家であるロチェスター大学のデシ教授は、主体的に働くモチベーションを持つための条件の一つは、自らの意思で考え、決定しているとする自律性の欲求を満たすことであると説いている。スタッフの業務遂行状況を把握する環境が、自律性の欲求を脅かすようなことがないようにしたい。

テレワークにおけるマネジメントは、物理的距離が離れているが故に、「管理」どころか「監視」にならないように留意する必要がある。むしろ、「管理」よりも、スタッフが自律的にイキイキと働けるよう、管理者からの期待や信頼によって動機づける必要があるだろう。

次回も、「信頼」をキーワード

にテレワークで求められるマネジ

メントのあり方を論じていく。

もちろん、管理者とスタッフと

見ながらも裏付けを得られている

見ることができると

を信じさせる危険性がある。第2

に、職場や管理者から自分は信頼

されていないのではないかと、とい

る。

他方で、テレワークでは、オフ

イスワーク以上に対人的な支援が

必要であることを示唆している。

テレワークに関わる各種調査で

も、テレワークでは孤独感を感じ

やすい、上司からサポートしていると

思われるのではないかと不安にな

ると報告されている。管理者によ

る、より密接なコミュニケーション

が必要であることが学術的な知

見からも裏付けを得られていると

見ることができると

もちろん、管理者とスタッフと

見ながらも裏付けを得られていると

見ることができると

もちろん、管理者とスタッフと

見ながらも裏付けを得られていると