

テレワーク時代のマネジメント

テレワークの大きなメリットは、在宅やシェアオフィスなど独りで仕事に集中できることである。これはかつてのオフィスワークでは得られない魅力と言える。

しかし、それは裏を返すと、職場の人々と物理的に離れることで孤立や孤独を招く危険性を秘めている。実際、昨年のテレワークに関わる多くの調査でも、上司や同僚と気軽に話せないことで孤立や孤独を感じたと回答した人がかなりの割合に上ったことが思い出される。テレワークという新しい働き方が普及して、オフィスワーク以上の成果を実現する上で、見逃されがちであるが、テレワークという環境に付随する孤立や孤独を克服して、テレワーク従事者が活き活きと働くための環境やマネジメントを講じていく必要がある。

最初に、「孤立」と「孤独」の意味を適切に理解しておこう。2つの用語は同じような意味で用いられることが多いが、実は異なる意味を持つ。前者の孤立は、職場の人々と物理的に離れ、社会的な交流や接触を欠いた状態を意味するものである。それに対して孤独

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

とは、他者との交流や接触が欠けた状態に対する不快感や不安などの主観的な評価を意味する。そのため、「孤立はしているが、孤独ではない」状況もあれば、「孤立していないが、孤独を感じる」状況も起こりえる。

これら孤立と孤独の意味は異なるものの、いずれも私たちの健康的な生活習慣を阻害して、心身の

心身の健康 「社会的つながり」が鍵

健康を脅かすリスクを秘めていることが多くの研究で明らかにされている。例えば、単身世帯をはじめとして日常的に人とふれあう機会が少ない人ほど、抑うつや肥満などを引き起こす。これらの知見は、必ずしもテレワーク従事者を対象としたものではないものの、留意すべき問題である。

孤立と孤独の問題をテレワークに当てはめてみると、テレワークは職場と同僚と離れて働くため、「状態としての孤立」は避けられない。しかし、オンラインツールなどを活用することで「社会的な

孤立」は防ぐことはできるだろう。しかし、オンライン会議などでバーチャル（リアルではない仮想的な）な交流の機会は日常的にあるため孤立はしていないものの、どこか空虚感を感じて、独り取り残されたような孤独を感じることもあるだろう。

このように考えると、改めて人とのつながりを意味する「社会的つながり」の意義と重要性に気づかされる。かつて、米国の社会心理学者のアロンソン教授は、人間を社会的動物と例え、私たちが生きていく上で人とのつながりが不

する。さらには、高齢者などの老年期においても他者との豊かなつながりが、知的能力の維持にもつながっていることが分かっている。

かつてのようにオフィスでみんなが同じ空間で一緒に働くオフィスワークであれば、お互いに自然と交流することができ、人とのつながりがもたらす恩恵を得ることができた。しかし、在宅勤務を始めたとするテレワークでは、オンライン会議やミーティング以外に上司や同僚との交流の機会が乏しくなり、結果として社会的孤立を招

可欠であることを示唆している。人とのつながりがなぜ重要かを学術的に紐解くと、その1つは他者から必要とされ、受容されることで、自分が職場における「存在意義」を感じることができからである。企業や職場の一員であるという組織アイデンティティとも言える。

2つ目は、自分の仕事や同僚や上司、顧客に貢献することを通じて「自己価値」を感じるからである。こうした存在意義と自己価値を感じることで、心理的な健康をもち、身体的な健康にも寄与

「社会的排斥」を感じる恐れもあるだろう。当然、こうした負の連鎖は、会社への愛着を意味する組織コミットメントや自分が会社の一員であると感じる組織アイデンティティを低下させ、ひいては離職などを招く落とし穴もあることに留意する必要がある。

他方、ほとんどのスタッフがテレワークに従事しているケースはどうだろう。オフィスワークとテレワークという壁や溝が生じないため、悪影響はないようにも思える。しかし、こうした状況では、次第に職場内の人間関係が希薄になり、その結果として同僚などの

いてしまう。そのため、最近では、会社に出勤する人も増え、一部の人がテレワークという企業も増えている。この場合、スタッフの多数がオフィスで働き、少数がテレワークで働く環境では、テレワーク従事者は所属する部署で少数であるがゆえに、オフィスのスタッフとの間に壁や溝を感じて、孤独感を抱く恐れもある。さらにオフィスだけで物事が決まり、そこで盛り上がりがある様子を見るような孤立どころか、職場の一員として見なされていないような

あるのかもしれない。

「ソーシャル・キャピタル」（社会関係資本）が崩壊する危険性もある。テレワークという大きな変化は、企業において今後益々増えてくると予想されるバーチャルな職場において、企業や職場に所属することの意味はもとより、社会的なつながりを意識的かつ戦略的に形成し、また維持する必要性に気づかせたと見るべきである。昨今、健康経営やウェルビーイング経営の重要性が叫ばれているが、テレワーク時代における心理・身体的健康の鍵は「社会的つながり」にあるのかもしれない。