

テレワーク時代のマネジメント

先日、我が国の通信事業を営む大手企業が転勤や単身赴任を廃止し、コロナ後もグループの全社員32万人がリモートワーク（テレワーク）を基本とする方針を発表した（2021年9月28日 共同通信）。オフィスワークのメリットや利点は改めて指摘するまでもないものの、今後、テレワークという新しい働き方がいかに適応して、企業として成果を上げていくかがますます問われていくと思われる。

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

テレワークに移行することで、通勤時間が削減され、それによって従業員のワークライフバランスが向上することは、既に多くの調査が示すとおりである。しかし、テレワークが従業員の成果に繋がるといえば必ずしもそうではない。それは、在宅勤務によって仕事に集中できるとの回答がある一方で、モチベーションにムラが出てしまったり、やる気が起こらない、などの回答が前者を大きく上回っているからである。オフィスワークで多くの同僚に囲まれ、賑やかな環境に適應することの難しさを物語っている。

また、実はオフィスワーク自体がそこで働く人々のモチベーション

を高める役割を担っていた。例えば、スーツを着て、会社に出勤する一連の行為が、気持ちを家庭から仕事に向かわせていた。さらに、オフィスに入り、上司や同僚と顔を合わせて言葉を交わすこと自体も、覚醒水準と呼ばれる良い緊張感を高めて働くモチベーションを刺激していたのである。このように、私たちの日々の働くモチベーションは、評価や報酬よりもむしろ、自覚されない非意識的な

ディアを発案する人も存在する。では、モチベーションが旺盛な人とそうでない人との違いは一体どこにあるのだろうか。

産業・組織心理学では、古くから「成果」能力×「モチベーション」と称されるように、どのような仕事であれ成果を上げるうえで能力とモチベーションは必要不可欠である。このうち、能力は一旦学習すれば安定して保持することができるが、モチベーションは日々変動する。このことから、テレワークほど、いかにモチベーションを効果的にマネジメントするかが重要であると理解できるだろう。

テレワークに従事する人々が意

に貢献する存在として自覚を持つことが求められる。産業・組織心理学ではこれを「心理的オーナーシップ」と呼ぶ。これが欠けた状態がやらされ感である。

もう一つの「自律」とは、自分を律して仕事に取り組むことを意味し、自ら進んで主体的に取り組む自律的モチベーションとも言える。テレワークでは、上司や同僚とも地理的に離れた環境で働くため、この自律的モチベーション次第で成果は大きく左右される。しかし、自律的モチベーションをもって仕事に従事することは理想的ではあるものの、管理者がこれを引き出そうと期待や要請をすれば

「自立」と「自律」が鍵

刺激からも影響を受けていたことに気づかされる。

一方、テレワークでは、オフィスワークで見られた一連の行為や刺激がないため、人によってはどうしても仕事への気持ちの切り替えが難しく、仕事を始めたものの、気持ち乗らずだらだらと時間を過ごしてしまったりも珍しくない。テレワークで成果が上がらないと言われる理由はここにあると言える。

しかし、テレワークに従事する全ての人のモチベーションが上がらないというわけではない。テレワークであっても意欲的かつ主体的に働き、効率性を高め新規アイ

欲的に働くためのキーワードは「自立」と「自律」であると考えられる。

「自立」とは、他者の助けに頼ることなく、自らの意思で仕事に取り組むことを意味する。企業の仕事は、自身で完結するものは少なく、同僚と協力を要する仕事や、同僚から（に）引き継ぐ仕事、与えられる仕事などが存在する。管理者の指示や同僚からの要請に依存した働き方では、テレワークではかえって生産性が下がってしまう。会社から離れたテレワークだからこそ、いずれの仕事であっても、自分のものとして考え、責任を持って取り組み、ひいては企業

効果的なテレワーク

む某企業の清掃スタッフは、彼らの仕事を単に新幹線を清掃することを改め、清掃を通じてお客様の旅のお手伝いをする」と再定義することで、仕事への取り組み方、同僚やお客様との関わりが大きく変化した。その取り組みが大きく注目を集めて、マスメディアや米国のビジネススクールでもケースとして取り上げられていることはよく知られている。

短期的な観点からは、日々の仕事で自らのモチベーションを調整することである。これをモチベーションの自己調整と呼ぶ。例えば、自己調整の方略として、仕事を始めるときに、その日または中長期

するほど、実は自律性や主体性が失われてしまうパレードキンカル（逆説的）な結果をもたらす。親が子どもに「勉強しなさい」と言えは言うほど、子どもは勉強に向かわなくなってしまう現象と同じである。それは、誰もが自らの意思で物事を決めたいとする自律性の欲求が脅かされるからである。

では、どのように自律的モチベーションを引き出すことができるだろうか。この方法について、時間軸の視点から二つに分けて整理する必要がある。

長期的な観点からは、自らの仕事に意義を見出すことである。例えば、東京駅で新幹線の清掃を営むことで、自らの仕事に意義を再確認し、モチベーションを自己調整する取り組みが求められる。

的な目標を意識化することや、仕事の段取りを整理したり、取り組んでいる仕事を俯瞰的に考えること、さらに適宜休憩を挟みながらメリハリをつけて仕事に取り組むことなどが挙げられる。筆者は、テレワークに従事するIT企業のエンジニアを対象に調査を行い、こうした自己調整方略を行っている人ほど、イキイキと働き、同僚との協力や連携も効果的に行っている事実を明らかにしている。テレワークに従事する際には、改めて自らの仕事の意義を再確認し、モチベーションを自己調整する取り組みが求められる。