

テレワーク時代のマネジメント

テレワークの普及は、企業に多くの変化をもたらした。その大きな一つは職場の境界があいまいになったことであろう。かつての職場とは、部署や課に所属する人々が同じ空間に集い、働く場所を意味していた。ところが、テレワークという働き方が浸透すると、たとえ同じ部署や課に所属していても、オフィスで働く人もいれば、自宅やコワーキングスペースなどオフィスとは離れた場所で働く人も存在し、職場が意味する範囲について再定義が求められている。管理者はこうしたバーチャルな職場をいかにマネジメントできるかが、ウィズ/ポストコロナ時代において求められると言えるだろう。

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

どのような変化を要請しているのだろうか。それは、「安心」が底流する職場から、「信頼」を基盤とした職場づくりへの転換であると言える。

この問題は、北海道大学の山岸名誉教授の信頼理論が示唆するところである。山岸氏によれば「安心」と「信頼」の違いは、社会的不確実性が存在する状況で生じるという。社会的な不確実性とは、社会的な関係の中で他者に搾取され

欧米と比べると低いのが現状である。さらに、コロナ禍前の職場は、

スタンプがオフィスに集まり、同じ空間で働くことが一般的であった。こうしたかつての企業環境は、

管理者から見ると社会的な不確実性の低い状況であったことから、信頼よりもむしろ、与えられた役割を果たしてくれるだろうという「安心」に支えられて、スタンプをマネジメントしてきたと考えることができる。

しかし、テレワークが浸透したハイブリッド・ワークの環境では、スタンプの働く場所がそれぞれ異なるため、社会的な不確実性が高まり、安心に基づくマネジメン

するかに関心が寄せられてきた。これは、リーダーにとって影響力の源泉になるからである。

しかし、テレワークを中心とするハイブリッド・ワークの環境では、その種の信頼だけでは十分ではない。今後、信頼に基づく職場づくりを行うためには次の二つの信頼を醸成する必要がある。

第1は管理者がスタンプをいかに信頼できるか(管理者によるスタンプへの信頼)である。テレワークだからこそ管理者によるスタンプへの信頼が求められるが、それが十分にできず不信感を抱くほど、前回の連載で述べたように、管理者のテレワーク従事者に対する

も、着実に成長して成果を上げてくれる「能力に関わる信頼」を寄せることも必要不可欠である。管理者は、長期的な視点からスタンプの意欲と成長を信じるようにしたい。

第2の信頼は、スタンプから見ると、管理者は自分を信頼してくれていると感じる「被信頼感」である(管理者からの被信頼感)。この被信頼感によって、スタンプはエンパワーされ、自律的にいきいきと働くことにつながる。スタンプが管理者から信頼されていると感じるようになるためには、指摘するまでもなく、管理者による日頃の働きかけが欠かせない。それは、単に各スタンプに機械的に仕事や役割を付与するだけでは十分ではない。仕事を始める段階で、その仕事がどのような意義を持ち、なぜそれを担ってほしいのかの期待を寄せる。そして成果が出るまでの中途の段階でも、スタンプの仕事ぶりや進捗にも関心を寄せて、必要に応じて助言や支援を提供する。仕事が終了した際には、ねぎらいと感謝の気持ちに加えて、適切なフィードバックを提供する。

この二つの信頼は表裏一体をなしている。管理者がスタンプを信じることで、支援的な働きかけになり、それがスタンプにとって管理者からの被信頼感に繋がる。テレワークだからこそ、こうした信頼のらせん関係を築いていきたい。

「信頼」のらせん関係を築く

ひどい目にあってしまう可能性のことを言う。この社会的な不確実性がない状況とは、相手が自分に不利になるようなことをすると、相手にも不利な状況になることを指し、そうした状況のもとで抱く期待を「安心」と呼ぶ。それに対して、社会的な不確実性が存在する状況さえも、相手が自分を裏切らないだろうと期待することを「信頼」と呼んでいる。

この議論を企業組織に適用してみると、我が国の組織は新卒一括採用や終身雇用の制度が依然として残っている。転職などの雇用の流動性も高まりつつあるものの、

トでは立ち行かなくなっている。したがって、スタンプが、オフィスや管理者と離れて働いていたとしても、いきいきと自律的に働くためには、管理者による「信頼」に基づく職場づくりやマネジメントが求められていると言える。これが、テレワーク時代のマネジメントの最も重要な核心と言えだろう。

無論、リーダーシップやマネジメント研究では、「信頼」は決して目新しいものではない。しかし、そのほとんどは、リーダーである管理者や経営者が、部下であるスタンプからいかに「信頼」を獲得

るマネジメントはしだいに管理から監視になってしまふ。しかし、管理者からすればスタンプを信頼することは決して容易ではない。そのため、スタンプの人柄や熱心さ、意欲や価値観などその人自身を意識して知ること、「誠実さに関わる信頼」を寄せることができる。最近よく話題になる「雑談」が信頼の醸成に役立つとすれば、そこで交わされる話題が、スタンプの人柄や価値観に触れる話題を交わしたときであろう。

さらに、管理者がスタンプに寄せる信頼は、それだけではない。テレワークという離れた環境で

に、管理者は自分自身を信頼してくれていると感じる「被信頼感」である(管理者からの被信頼感)。この被信頼感によって、スタンプはエンパワーされ、自律的にいきいきと働くことにつながる。スタンプが管理者から信頼されていると感じるようになるためには、指摘するまでもなく、管理者による日頃の働きかけが欠かせない。それは、単に各スタンプに機械的に仕事や役割を付与するだけでは十分ではない。仕事を始める段階で、その仕事

がどのような意義を持ち、なぜそれを担ってほしいのかの期待を寄せる。そして成果が出るまでの中途の段階でも、スタンプの仕事ぶりや進捗にも関心を寄せて、必要に応じて助言や支援を提供する。仕事が終了した際には、ねぎらいと感謝の気持ちに加えて、適切なフィードバックを提供する。