

■ 研究ノート

テレワークの推進における未来の組織のありようと組織開発

中村 和彦

(南山大学人文学部心理人間学科)

新型コロナウイルス感染拡大により、2020年3月頃から企業におけるテレワーク化が加速した。本稿では、テレワークの推進によって働き方が多様になる今後、組織開発がどのような意味をもつのかを論じていく。なお本稿は、研究ノートとして現時点での筆者の試論を記したものである。

1. テレワークと組織のありよう

テレワーク化の推進は業界によって異なっている。パーソル総合研究所(2020)によると、2020年5月下旬における業種別での従業員のテレワーク実施率が低い業種は順に、「医療、介護、福祉」(4.3%)、「運輸業、郵便業」(9.7%)、「宿泊業、飲食サービス業」(11.8%)であった。一方で、「情報通信業」が63.9%、「学術研究、専門・技術サービス業」が52.0%と5割を超えており、会社以外の場所での業務が可能な業界においてテレワーク実施率が高まっている。新型コロナウイルス終息後も、テレワークが可能な業種では、テレワークによる働き方が今後も継続されるだろう。

テレワークによる働き方と相性がよいとされているのがジョブ型雇用とされている。ジョブ型とは、メンバーシップ型と対比される雇用形態である。メンバーシップ型は、日本企業で従来からなされてきた雇用形態であり、職務を明確にせず採用し、企業内の異動を繰り返してジェネラリストを育成することを目指す。ジョブ型は欧米の企業で行われている雇用形態であり、職務を定め、たとえばスペシャリストとして採用し、職務に対する給与を支払う。ジョブ型では中途採用も多くなり、人材の流動化も促進される。

さらに、テレワークに向いているのは個業、すなわち、業務を1人ひとりに分けて、1つの業務を1人の社員が担う分業の仕方である。仕事の個業化は、バブル経済崩壊以降に、個人に対する成果主義導入や業務効率化の流れの中で

推進された（中村, 2015）。今後、仕事の個業化が一層進行する企業と、チームでの協働を重視する企業という、分業－協業の二極化がさらに起こる可能性がある。

ところで、未来の働き方について、PwCはイギリスのオックスフォード大学との共同調査の結果、4つの世界を提唱している。それは、個人主義と集団主義という軸、および、組織の細分化と統合化という軸、という2軸をかけあわせ、未来の働き方の4つの世界を描き出したものである（PwCコンサルティング合同会社, 2017）。この調査では働き方に関する4つのシナリオを提唱している。本稿では、PwCの2軸というアイデアを基に、筆者なりの修正をしたうえで、外資系を含めた日本の企業における組織のありようの未来像について4つのタイプを想定した（図1参照）¹。

横軸は個人主義（個人戦）－集団主義（団体戦）である。個人主義（個人戦）は、ジョブ型雇用を進め、業務の個業化をより一層推進することを目指す組織の形である。もう一方の集団主義（団体戦）は、可能かつ必要な限り社員間の協働を促進することを目指す組織のありようだ。すべての業務を協業することには無理があるが、他のメンバーをサポートする、情報共有や対話を通して業務の推進や改善、ノウハウの蓄積を行う、などを重視する。

縦軸は細分化（権限委譲）－統合化（上位権限）である。PwCが提唱した細分化－統合化の定義とは異なり、本稿では以下のように定義する。すなわち、細分化（権限委譲）は、業務をマネジメントする単位を細分化し、その業務を担う人やチームに権限委譲をする体制である。一方の統合化は、業務の進捗をマネジメントする単位を組織化して統合し、上位者に権限を付与する体制である。

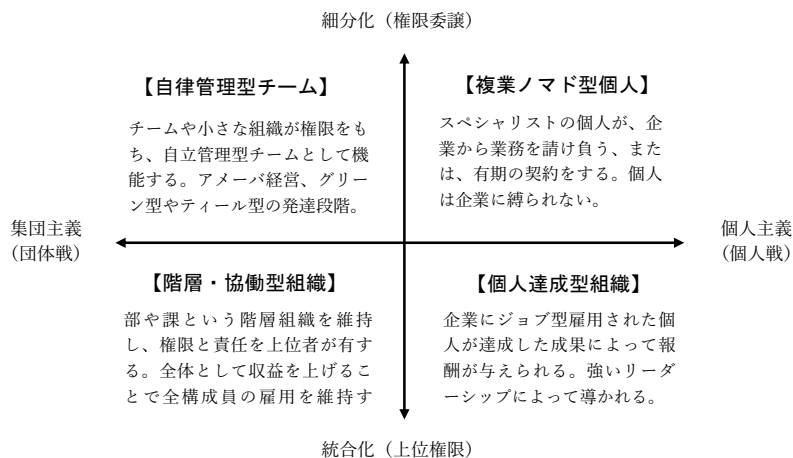


図1. 未来の組織のありようの4タイプ

¹ 図1の基本的な考え方は、本郷崇氏、深井幹雄氏、谷江博昭氏、吉田洋介氏とのディスカッションから着想を得た。ここに感謝の意を表する。

新型コロナウイルス終息後も業界によってはテレワークが維持されるとともに、日本の企業がジョブ型雇用をより進めると想定した場合、日本の企業における組織のありようは図1の4つのタイプに分かれていく可能性がある。そして、それぞれのタイプで必要とされるマネジメントや組織開発のアプローチは異なると考えられる。以下では、テレワークにおけるマネジメントと組織開発について検討していく。

2. テレワークにおけるマネジメントと組織開発

新型コロナウイルス感染拡大により、テレワークを導入する日本の企業が増えた当時、テレワークのマネジメントの仕方が図2に示したような二極化が起こっていたと筆者は考えている。すなわち、放任または統制・監視である。

放任の例は、テレワークにおいて業務の遂行や勤怠管理を部下に任す、オンライン会議において効果的な話し合いになるような工夫をしない（その結果、ビデオオフと音声ミュートによる参加者が増える）、などである。これは、課やチームのメンバーが個々の目標やニーズ、それぞれの働き方や行動に個人差が生じやすく、遠心力が強化されていく。一方の統制・監視の例は、業務の遂行や勤怠管理をパソコンに管理ソフトを導入することで行う、業務の進捗報告を逐一求める、細かな指示を上司が行う、などである。コントロールによる対処は、部下の見せかけの行動を生み、仕事に対する部下の内発的動機づけが高まる可能性は低いと考えられる。ちなみにWang et al. (2020) は、テレワークにおける監視が従業員の精神的疲労に影響することを示しており、テレワークにおいて過度の監視や統制によって求心力を高め、秩序を保とうとするマネジメントには弊害があると言える。

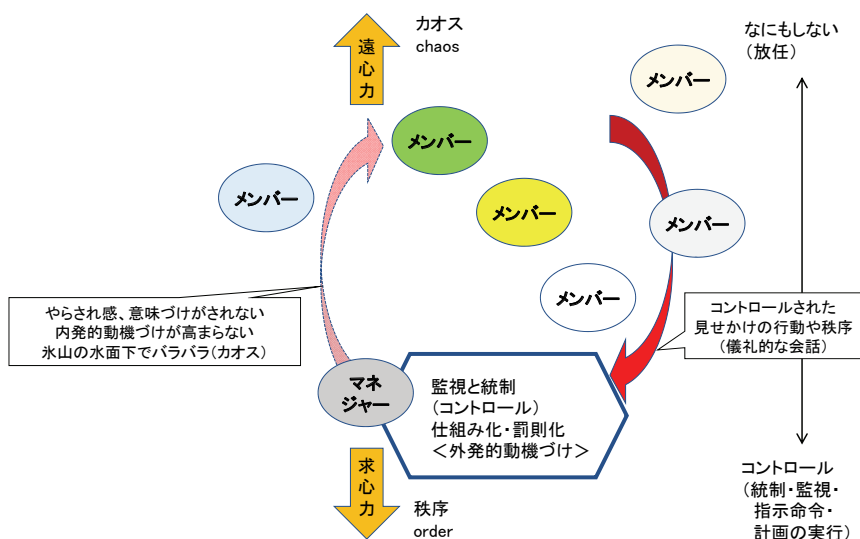


図2. コントロールによる対処

組織開発では、対話を通して課やチームの目的や目標の明確化と協働の高まりを目指す。そのためにマネジャーに必要とされる関わりは、コントロールがある程度手放して、課やチームの中での対話の場を設け、対話をファシリテートすることである（図3参照）。

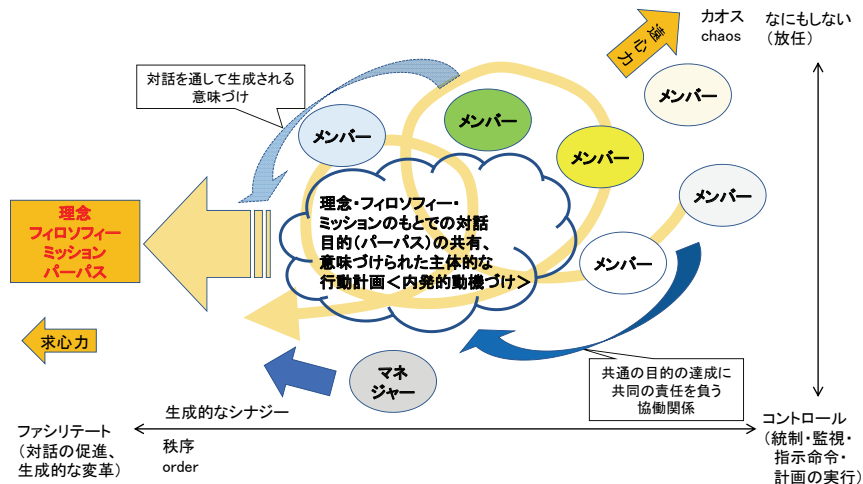


図3. 対話の促進による対処

企業の理念やフィロソフィー、ミッションのもとで、課やチームの共通の目的（パーパス）について対話を通して共有し、共通の目的の達成に向けて全メンバーが共同の責任を負う協働関係を育んでいく。Bushe (2021) は、生成的な変革におけるパーパスの重要性を指摘し、それが生成的イメージとなることを示唆している。テレワークでは業務の個業化が推進される環境であるため、協働関係を構築していくためには、業務の分け方や手順化に関して、ある程度の協業が可能となる工夫が必要となる。図2と図3の違い、すなわち、統制と監視によるマネジメントと、対話を通しての組織開発的なマネジメントの本質的な違いは、マネジャーが部下の行動をコントロールしようとするのか、対話を通してファシリテートしようとするのかという点である。

組織開発のアプローチによる対処は、図1に示した、組織が目指すありように関連する。以下では、図1のタイプ別に、組織開発のアプローチの可能性について検討していく。

「複業ノマド型個人」を目指す組織においては、個人が業務を遂行し、業務の手順や時間管理も個人に任せるため、基本的には組織開発の必要性がない。唯一、必要とされる場面は、業務内容がITプログラムの開発などのようなチームで行うものであり、働く場所が離れた人々がともにプロジェクトに携わる場合、チームの立ち上げ時にオンラインでチーム・ビルディングを行うことであろう。

「個人達成型組織」では、業務は個業化され、個人が業務を遂行してその達

成を目指す。必要とされる組織開発のアプローチは、上司－部下の1対1の関係に焦点づけるものであろう。具体的には、個人の効果的な業務遂行と個人の成長に向けた1 on 1を推進していく可能性が考えられる。Singer-Velush et al. (2020)は、コロナ禍でテレワークが行われたマイクロソフト社において、1on1ミーティングの時間が長い従業員（平均:週30分）は、短い従業員（平均:週15分）に比べて、労働時間の抑制がよりできていたことを報告している。テレワークにおける1 on 1が部下の業務遂行に効果があることが示されており、「個人達成型組織」におけるテレワークでの組織開発の1つの可能性と言える。

「階層・協働型組織」は、現在の日本企業に多い組織のありようである。階層が上になるに従って多くの権限を有することになる。この組織のありようにおいては、マネジャーがどれくらいの権限を有してマネジャーが決定し指示していくことと、部下の内発的動機づけを高めるための、および、チームの協働性を高めるための権限委譲のバランスが重要であろう。個業化とならないための、テレワークにおける情報やノウハウの共有、上司やメンバー間での相互のサポートのための取り組みが必要となる。また、組織が維持され成長していくためには、長期的な視点からの人材育成や組織文化の醸成も課題となるだろう。個人の成長、課やチームでの協働関係の構築、組織文化の醸成などの、人材開発や組織開発の取り組みをテレワークにおいても推進する必要があると言える。

「自律管理型チーム」では、チームの目的や目標の明確化、業務の役割や手順の明確化、チームの活性化に向けた取り組みなど、さまざまな組織開発の取り組みが必要とされる。テレワークにおいてチームをマネジメントしていくために、マネジャーはファシリテーター型リーダーとしてコントロールを手放し、メンバーとともにオンラインでの生成的な対話を行っていくことが重要になってくる。

以上、本稿では、組織のありようとテレワークにおける組織開発の可能性について試論を述べてきた。本稿で主張する仮説は以下の2点である。1点目は、コロナ禍が終息した以降も、一定の割合でテレワークが維持されるという前提のもと、働き方や雇用形態の多様化によって、組織のありようが各社で異なってくることである。また本稿では、未来の組織のありようとして4つのタイプを示唆した。2点目は、組織のありようによって組織開発の取り組み方が異なることである。本稿は現時点での試論であり、読者の皆様のご意見やコメントを是非お聞かせいただきたい。

引用文献

Bushe, G. (2021). The generative change model: Creating the agile organization while dealing with a complex problem. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 530-533.

- 中村 和彦 (2015). 入門 組織開発——生き活きと働ける組織をつくる—— 光文社
- パーソル総合研究所 (2020). 第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査 パーソル総合研究所 Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework-survey3.pdf> (2022年2月7日)
- Singer-Velush, N., Sherman, K., & Anderson, E. (2020). Microsoft analyzed data on its newly remote workforce. *Harvard Business Review*, 2020, July 15. Retrieved from <https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce>
- (シンガー=ベルシュ, N.・シャーマン, K.・アンダーソン, E. (2020). 仕事の進め方をどう変えるべきか——マイクロソフトのデータが示す在宅勤務の課題—— *Diamond Harvard Business Review*, 2020年11月号, 44-51.)
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pan-demic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16-59. doi.10.1111/apps.12290