

連載 “Well-being” ことはじめ

第 53 回 テレワークという窓

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

先月号に引き続き、コロナ禍における働き方の変化について、特にテレワークとの関連で検討します。先月号で取り上げた『コロナショックと就労 流行初期の心理と行動についての実証分析』*1)では、コロナ禍で働く人の心理・行動がどのような要因によって形作られるかについて調査・分析がなされています。この内容を元に、IS 技術者のメンタルプロセス・マネジメントに活かせることについて検討します。

※同掲書では、テレワークを「リモートワーク」「RW」という用語を用いています。本稿ではこの2つの用語をテレワークと同じ意味に用います。

同掲書の「第 7 章 リモートワークの背景と効果」では、日本の組織の業務遂行や調整の様式、さらには組織の経営者や管理者のオンライン・コミュニケーションへの理解や評価のあり方が、先進国に比べて日本でリモートワークが普及しない背景にあると仮定されています。また、企業にとってのリモートワークの潜在的なメリット/デメリットについて、以下のように記し、日本では否定的側面のみがクローズアップされているともいいます。

潜在的なメリットとしては、1) 従業員の通勤ストレスや感染リスクを軽減できる、2) 多様な就労ニーズに応えることで、組織内の多様性が向上する、3) 不要な業務や社内外での調整を削減しうると記されています。潜在的なデメリットとしては、1) リワーク整備のためのコスト、2) 濃密なメンバー間の相互作用が行われにくくなり、一体感の醸成や暗黙知ベースの知識創造が行いにくいと示されています。

また、リモートワーク環境下においては、「通常のトップダウン的でプロセス監視的な統制がより困難になり、就労者のアウトプットに着目した統制がより容易になる」というオランダの Groen という研究者による考え方と調査が紹介されています。この調査はオランダの金融機関で働く人を対象としたもので、「RW 利用度が高いほど、アウトプットに着目した統制が自らに対してなされていると知覚する傾向にあった」との結果が示されています。

そして、日本にリモートワークによる働き方が浸透しない理由の背景の1つに「コミュニケーションに支障をきたす」という曖昧な懸念があり、「日本企業に特有な、組織的な意思決定や調整（コーディネーション）のあり方」があること、そして「あり方」について具体的に以下のように解説されています。

日本の企業の多くでは、組織全体や各部門の方針、メンバー間での業務分担、各メンバーの業務内容の事前規定などが曖昧になりがちである。それらの具体化は実際の職務プロセスにおけるメンバー個人の判断、メンバー間の情報交換

やすり合わせ、メンバーから上位者への具申を通じ、事後的になされることが多い。(中略) 情報として体系化されていない雰囲気・規範・慣習を欠くメンバーが体得することで、より機能的なものとなる。(※下線はメルマガ著者による)

そして、コミュニケーション上の曖昧さがベースとしてあり、日本組織では「個別業務の内容や業務間での連携における定式化の遅れ、ひいては RW への消極的な姿勢を招いてきた可能性がある」と指摘されています。

次に、リモートワークの実施日数が就労者の心理や行動にどのような影響を及ぼしたのかについて、個人特性や心理的資本、人的資本、社会的資本について着目した調査研究の結果が示されています。この調査は 2020 年 4 月と 7 月の 2 回実施され、RW 実施日数の大小がどのような影響を与えたかについて着目したものです。個人特性については、特に心理・行動的特性として気質に関連する「希望」「個人的信念の強固さ」に、心理的資本については「自己効力感」「レジリエンス」、人的資本については「エンプロイアビリティ」*2、「オンラインツール・リテラシー」に、社会的資本としては「ネットワーク」に、それぞれ着目しています。以下に調査結果を抜粋して記します。

※エンプロイアビリティ：職業能力、即ち、労働市場価値を含んだ就業能力（エンプロイアビリティ） 厚生労働省定義による

・RW 実施日数の大小は、就労者の孤立感、ワーク・エンゲージメント、変化の創出に影響を及ぼさなかった。

・長期的な展望に基づく継続的な COVID-19 対策を行う企業の就労者ほど、ワーク・エンゲージメントが高い、そして仕事面での変化を創出する傾向がある。職務における自律性や裁量性が高い、将来に対して希望を持つ、自己効力感が高い、あるいは高いエンプロイアビリティを有する就労者についても、同様である。

・レジリエンス傾向が強い、あるいは高いエンプロイアビリティを有する就労者は、孤立感を持ちにくいだけでなく、ワーク・エンゲージメントを高める傾向がある。

・レジリエンスが高い就労者ほど、孤立感を低く持ちつつも、仕事面での変化の創出をためらいがちであった。

・周囲への同調以上に個人的信念を貫くことを重視する就労者ほど、孤立感を低め、変化を創出する傾向にあった。

・孤立感は、RW を実施する就労者においては、職務プロセスの他者依存性によって高まった。

コロナ禍においてワーク・エンゲージメント、つまりポジティブで充実した心理状態は、企業側が長期的なテレワーク継続の展望を持つ場合に高かったこと、そして、レジリエンスとエンプロイアビリティが高い人ほど、ワーク・エンゲージメントを高める傾向があったと

のことから、個人特性として強固さを持ち、維持できる人がポジティブな心理状態を有すると理解できます。また、「周囲への同調以上に個人的信頼を貫くことを重視する」ほど、変化を創出する傾向があるのに対して、「レジリエンスが高い就労者ほど、孤立感を低く持ちつつも、仕事面での変化の創出をためらいがち」という結果からは、強固さと柔軟性のバランスを保つことに難しさがあると考えられます。

分析のまとめとして「COVID-19 流行下の就労者の職務上の心理や行動に影響するのは、RW を実施する日数そのものではなく、COVID-19 以前からの就労状況や個人特性、あるいは COVID-19 の流行に対する所属企業の姿勢であった」と記されています。この度のテレワークへの移行は COVID-19 流行を受けた緊急対策ですが、予めテレワークという働き方の意義を理解し、実践していた経験の有無、そして経験を活かせたかどうかが重要であると思われま

す。また、「RW 特有の傾向」として、「職務プロセスにおける独立性を増すことで就労者の孤立感が抑制される。職務上の成果基準を明確にすることで就労者のワーク・エンゲージメントが高まる、自らの信念を優先する就労者が職務上の変化を創出する」と指摘し、テレワークを実施する組織におけるコミュニケーションの価値や基準とを明確化することの重要性を説いています。

IS 産業においても、組織におけるコミュニケーションの価値や基準とを明確化することはもちろん重要です。これに加えて、IS プロジェクトを通じた顧客企業や協力企業との関係において、組織が有する暗黙知を含めた概念化を図る必要があります。日本文化および言語上抱えるコミュニケーション上の困難さ、曖昧性を克服する必要があります。感染予防のために対面での打ち合わせを極力避けようとする動きがある中で、どのような対応が必要でしょうか。

自らの経験をもとに IS 業界の管理職に求められるスキルについて解説した『エンジニアのためのマネジメントキャリアパス テックリードから CTO までマネジメントスキル向上ガイド』*3)において、Fournier 氏は「(チームの) 文化の構築」が重要であり、「文化は、拠り所となるインフラの場合と同様に、チームが成長、発展していく過程で配慮を欠いてはならない」と強調します。Fournier 氏は文化の構築とは、形式的で面倒な「構造」、「プロセス」としてはならないこと、「構造」そのものではなく「学習」を、「プロセス」そのものではなく、「透明性」(＝共有)を前面に出すこと、成功も失敗も含めて共有し、経験から得た教訓を率直に表現して共有していくことにより、学びと共有をし続け、安定して発展していくことが可能であるとい

います。Fournier 氏によれば、文化とは「一般的にはあるコミュニティで共有されている暗黙のルール」であり、価値観を明文化すること、自分のチームが重視しているのは何かということ「明確化」して、実務上経験するできごとにおける価値観と合致するかどうかを検討す

ることが大切であるといえます。そして、会社の価値観、チームの価値観、自分個人の価値観を書いて明確にしておき、このリストをチーム管理において活用することが、IS プロジェクトをうまく率いていくコツであるといえます。

日本の IS プロジェクト管理にも Fournier 氏の考え方を取り入れていくことが有効であると考えます。まず、プロジェクトの理想のスコープを明示すること、プロジェクトチームとして目指す目標、自分のチームで重視することを、IS プロジェクトのマネージャは明文化して丁寧に説明します。次に、チームの目標、チームとして重視することをもとに、メンバー全員がそれぞれの自らの価値観を話し合い、明文化します。そして、この明文化されたリストをもとに、IS プロジェクトのマネージャは、日々の成果物へのフィードバックやミーティングで指示を出し、コメントやアドバイスを丁寧に伝えます。

メンタルプロセスに重点を置いた対話も重要です。メンバーがそれぞれの目標に対して、最後までやり遂げようとしているかどうか、そのことに自信をもって取り組むことができ、今後もできそうか、協力し合うなどチーム内の信頼関係は醸成されているかどうか、などいくつかの重要な観点から対話を続けます。

テレワークではオンラインによるコミュニケーションが用いられ、画面という枠、そして「つながっている時間のみ」という制限があるため、対面と比べて限定的なコミュニケーションとなります。お互いの顔が見えることで、電話よりは情報量が多いですが、対面で見ることができた姿勢や体の動き（例：ちょっとしたため息や不安なときに生じるしぐさ、怒りのサインなど）は確認することが難しい場合があります。

IS 技術者のためのパターンランゲージを用いて、丁寧な言語コミュニケーションを行うことを提案します。パターンランゲージにより、テレワークという窓のバリエーションを豊かにするのです。これにより、Fournier 氏が提唱する「学習」「透明性」の実現が可能になるのではないのでしょうか。以下に IS 技術者のためのパターンランゲージのメインパターンを示します。

[メイン]

理想を実現する

[概要説明]

理想を実現するために、思いや考えをことばにして伝えて考え抜くことで、プロジェクトに前向きに取り組む

[状況]

[問題] 重要なことごとについて話し合わないままプロジェクトを進めさせて、パフォーマンスややりがい感に支障がでてしまう。

[問題の解決を困難にしている原因]

- ・プロジェクトで実現できると考えるスコープが狭い。
- ・人それぞれの経験や価値観により、物事への観点の持ち方や理解の仕方が異なる。
- ・言語技術教育が十分でなく、ISプロジェクトに見合ったレベルにない。

[解決 (のコツ)] 対話することからマネジメント/エンジニアリングプロセスのPDCAを積極的に回すことにより、前向きに挑戦するチームを創り上げる。

- ・対話しながら見ているスコープが、他の人と合っているかどうか確認・調整できる。
- ・どんな困難があっても粘り強く取り組み、「こうすればできる」という自信と前向きな気持ちができる。
- ・メンバーと共感し合うことができ、互いに支え信頼し合える関係ができる。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

*1) コロナショックと就労 流行初期の心理と行動についての実証分析 江夏 幾多郎ほか (2021). ミネルヴァ書房

*2) エンployアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書

<https://www.mhlw.go.jp/houdou/0107/h0712-2.html>

*3) エンジニアのためのマネジメントキャリアパス テックリードから CTO までマネジメントスキル向上ガイド Camille Fournier 著、武舎広幸ほか訳 (2018). オーム社