

テレワーク・遠隔会議と新たな働き方

テレワーク、そして遠隔会議による業務執行が徐々に広がりつつある。その際に、改めて認識しなければならないことは、組織運営はトップも含め特定の人材の資質やパフォーマンスで達成できることはなく、常に人的ネットワークの中で機能し、そのネットワークの中で組織が持つ価値の共有（行動規範の共有）を図ることが組織力向上の源泉となる点である。この点を認識しない、一方向的なネットワークによるテレワークや遠隔会議の展開は、多くの課題を組織的にも生じさせる危険性がある。たとえば、遠隔会議において増加しつつある傾向として、ネットワークパワハラの問題がある。組織において、上司が部下を指導し注意することは当然の機能である。しかし、従来の face to face の比較的閉鎖的空間で展開すべき性格の指導・注意を、そのまま遠隔会議の開かれた空間で行った場合、何が生じるか。ダメ出し的に行うことで負の情報が共有され、組織全体の価値観の共有が揺るぎ上司への信頼感と部下の自信が空洞化していくことになる。遠隔会議の空間では、従来の会議室等における物理的閉鎖空間と異なるオープンな構図が生じることを認識する必要がある。ネットワークの構図が変わる中で組織力を向上するには、トップから中間管理職・若手、あるいは年齢や職業に囚われない職員の「開かれた学習の場」にテレワークを進化させることが鍵となる。組織の創造的な行動規範の共有における最大の障害は、良いアイデア又は状況を変えることができる何かを知っているのに、組織の閉鎖的・前例踏襲的な体質が「聞くことを望まない」という姿勢を貫くことにある。こうした体質がネットワークを通じて開かれた空間に共有されれば、組織の価値観や信頼感は崩れていく。

新型コロナウイルス感染抑制後の新たな経済社会活動の在り方において、開かれた学習の組み込みは不可欠である。なぜならば、社会経済環境の変化を認識せず、自らの枠組みを固定的に意識することで、新たな思考や発想などを排除する体質を克服することが開かれた学習の目的だからである。組織内の地位や権限、担当分野、組織の内外にとらわれないオープンな学びの場の形成は、積極的に環境の変化や揺れを受け入れ、学習姿勢を開放する個人・組織の体質を形成する。継続的な成長、変化、適応に向け新しい行動を学習すべきであり、これが実現しない場合、組織や地域の活力は停止する。活力ある組織を生み出す最大の要因は、組織や組織を動かす特別な挑戦又は刺激的なアイデアを特定の枠組みや価値観に拘束することなく、広く情報・意見を交換し創造性を高める場を形成することである。そこでは、リスクや間違いを犯すことを「成功の本質的部分」とであるとみなし、失敗を失敗として処理せず「不適切な方法が分かった」として受け止め、積極的にネットワークとして共有する姿勢が重要である。

開かれた学習で求められる第1の機能は、個人的なビジョンという名の多くの糸を集団としての大きな布に編み上げることである。従来においては、フォロワーは、リーダーが自分達のために組織のビジョンを定義してくれることを期待し、組織のビジョンを一方向的に創り上げ、それに対してメンバーのコミットメントを得て自分自身と他の人々を、勇気を持って支えることがリーダーの仕事であると考えられてきた。しかし、こうした従来型のリーダーシップには、固有の弱点が存在する。それは、①リーダーが組織のビジョンの単独の創造者である時、メンバーが未来を心に描く能力が退化すること、②1人1人のリーダーによって作成されたビジョンが固定化され動かせない限り、個人のメンバーの側における選択、所有、イニシアティブの如何なる顕著な動きも事実上排除されることである。第2の機能は、人々に創造的な力をフルに発揮してもらうことであり、他の人々にとって重要なものを自ら選択し、自ら求める存在になれるようコミットするのを助けることにある。通常の組織では、人々が望む最良でかつ存在し得る唯一の方法は追従方法である。先例や従来の手法の踏襲である。そうした追従方法に加え、新たに参画を求めることが重要となる。第3の機能は、望ましい結果を創造することに役立つネットワークを創り出すことである。そのためテレワークや遠隔会議を通じて新たなネットワーク形成が必要となる。