

経営を維持し発展させる視点からのテレワーク研究

—小規模デザイン会社の事例から—

福原 次信

新型コロナウイルスの感染拡大の防止を目的として、テレワークが大きく広がりを見せ、新しい働き方として注目されている。そして、政府もテレワークの定着に向けて積極的な政策を推進している。テレワークをビジネスとする企業も数多く生まれてきている。テレワーカーからは、通勤時間が不要となったことで朝、夕の時間が有効的に使え、生活にゆとりができたといった声もあがっている。

このような状況下にあって、テレワークを働き方の面からのみ捉えるのではなく、経営者の視点に立って、テレワークを対象に考察しようとしたのが本論文である。それは、次のような理由による。

経営者には、経営を維持し発展をさせる責任がある。新規顧客の開拓、新製品の開発、新技術の取得や人材の育成といった経営課題を掲げ、持続的な仕事の確保のための取り組みが求められる。こうした経営課題を実践計画として具体化し、その浸透を社員に働きかけ、社員の貢献意欲を引き出していく活動が必要となる。

テレワークという働き方が一般化するもとの、経営を維持し発展させるための経営課題の取り組みはどのような課題に直面しているだろうか。この問題を筆者の経営する会社の事例を通して考察している。その概要は、以下のようである。

本稿は、以下のような4つの章から構成されている。

はじめにでは、研究の背景と問題意識について論じている。筆者のテレワークの考察の問題意識を2つの視点から述べている。

一つは、経営の維持と発展という経営者の立場からテレワークを考察することである。

二つは、社員の成長とテレワークの関係についてである。テレワークという仕組みにおいて、社員の成長を促すことが従来と同じように可能なのか、このような視点も持ってテレワークを考察することである。以上の2点についてアイ・ワークの事例を対象として考察を深めている。

第1章（テレワークに関する先行研究）では、テレワークに関する研究がコロナ禍以前と以後とでどのように変化したのかを考察する。コロナ禍以前の先行研究として、佐藤彰男 [2008]『テレワーク「未来型労働」の現実』岩波新書と安達房子 [2016]『ICTを活用した組織変革—マネジメントの視点からのテレワーク分析—』晃洋書房を取りあげた。

佐藤は、働き方の観点から、安達は組織マネジメントの観点から研究を行っている。両者とも筆者の問題意識と重なる部分が多いことから、先行研究の対象としたものである。

コロナ禍では、多くの企業がテレワークを取り入れた。テレワークに関する情報が一気に氾濫し、制度設計の整わないうちに導入が進んだ。このようなもとのコロナ禍でのテレワーク研究の特徴を、テレワーク導入実践のためのノウハウの提供ということと、ポストコロナにおけるテレワークの評価に関心が集中していると整理できよう。

先行研究から本論文への示唆は、次のような点である。まず、テレワークで、業務成果をあげるためには信頼関係の構築が重視され「上司と部下がコミュニケーションをとり、目的を共有していること」（安達 [2016]）である。そして「テレワークを個人と組織の関係の変化という視点からみると、在宅勤務者と上司や同僚が直接顔を合わせる機会を設けるなど管理手法を工夫するとともに、共通認識・共感・ビジョ

ンにもとづいた信頼関係を築いていくことが必要である」(安達 [2016])。このようにテレワークを個人と組織の関係変化の視点でとらえるという提起は、アイ・ワークのテレワークにおける課題でもある。

第2章(アイ・ワークのテレワークシステム)は、有限会社アイ・ワークにおけるテレワークの運用事例をとおして、テレワークの現状と問題点を考察している。アイ・ワークの会社概要と事業の特色を踏まえ、同社では、テレワークがどのように導入されたか、そしてシステムがどのようなものであるかを述べている。日常業務では、朝礼、定例ミーティング、出退勤、経費処理、デザインコンペ案件等について、どのように取り組んでいるかを述べている。

テレワークシステムの現状と問題点については、社員を対象とするテレワークについてのアンケートにもとづいて観察を加え、テレワークに従事する社員の意識と評価を明らかにしている。それとは異なる経営側の視点からの問題も取り上げている。そして、テレワーク下のコミュニケーションの遂行には意外と大きな障害があることや労働の不可視化が技術スキルに影響を及ぼし始めていることなど、社員の成長という視点からの問題点を指摘している。

第3章(経営を維持し発展させる視点からのテレワークの課題)が、本論文の核心部分にあたる。経営を維持し発展させるという経営者の責任という視角から、アイ・ワークを事例にして、テレワークの課題を明らかにしている。

経営を維持し発展させるという課題が、コロナ禍のもとでアイ・ワークにおいて、どのように取り組まれたのかが考察されている。そして、職場での対面勤務時と比較可能な事例を取り出し、経営課題の遂行という視点からのテレワークの課題を明らかにしている。

また、オンラインビデオ会議下での経営報告等に対する反応の変化や、社員の成長の基盤となる技術教育や自己研鑽のための研修等への関心が薄くなっている状況にも着目し、テレワークの導入によって、その下での「人を生かす経営」にどのような課題が生じているのかを明らかにしている。

以上の考察を通じて、テレワークという働き方が一般化するもとで、経営課題を遂行することの困難さが浮き彫りとなった。このことは、経営者の視点に立つと、会社という組織への社員の貢献意欲が低下していると受け止めることのできる深刻な問題である。このような課題を認識しながらアイ・ワークでは、全社的にテレワークを継続している。本論文での研究についても、引き続き実践的かつ理論的に検討を加えていきたいと思う。