

Title	雇用型テレワーク組織におけるリーダーシップの特徴と分析
Author(s)	安藤, 寛之
Citation	
Issue Date	2018-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/15155
Rights	
Description	Supervisor: 敷田 麻実, 先端科学技術研究科, 修士 (知識科学)

修士論文

雇用型テレワーク組織におけるリーダーシップの特徴と分析

1630002 安藤寛之 (Hiroyuki Ando)

主指導教員 敷田 麻実

審査委員主査 敷田 麻実

審査委員 神田 陽治

宮田 一乘

白肌 邦生

北陸先端科学技術大学院大学

先端科学技術研究科 知識科学

平成 30 年 2 月

第1章. はじめに	1
1. 研究の目的	1
2. 研究の背景	3
2-1. 少子高齢化と働き方改革	3
2-2. 日本におけるテレワークの現況	6
2-3. テレワークの課題	8
3. 研究方法	9
第2章. 先行研究のレビュー	11
1. テレワークの先行研究	11
1-1. テレワークの定義	11
1-2. テレワークのメリット・デメリット	12
1-3. テレワークへの投資	14
1-4. テレワークの制度	15
1-5. テレワークへの理解	17
1-6. テレワークの活用	18
1-7. 先行研究の課題	18
2. リーダーシップの研究	19
2-1. リーダーシップ研究の歴史	19
2-2. パス・ゴール理論	22
2-3. サーバント・リーダーシップ	22
2-4. EQ リーダーシップ	23
2-5. デジタル・エンゲージド・リーダーシップ	24
2-6. リーダーシップの発現	25
2-7. 先行研究の課題	25
第3章. 研究結果	26
1. ICT ツールを活用している A 社	26
2. 事前準備をフェイス・トゥ・フェイスで行った B 社	28
3. 個人の能力でテレワークを実現している C 社	30
第4章. 考察	33
1. テレワーク・リーダーシップの発現	33
1-1. リーダーシップが発現するプロセスの検討	33
1-2. テレワークにおけるリーダーシップの発現に必要なスキル	37
2. リーダーシップとサービス場	38
3. テレワーク・リーダーシップとは	39
第5章. 結論	41
1. リサーチ・クエスチョンへの回答	41

1-1. サブシディアリー・リサーチ・クエスチョンへの回答.....	41
1-2. メジャー・リサーチ・クエスチョンへの回答.....	43
2. 本研究の課題と応用.....	44

第1章. はじめに

1. 研究の目的

2017年現在の日本では働き方が多様化している。例えば自宅やカフェ、コワーキングスペースなど、オフィスという場所に縛られずに仕事をしている人たちがそれに該当する^[1]。このような働き方は、これまでは時間や場所に依存しない個人事業主のような、企業に所属しないケースが主であった。一方、近年では、時間や場所に縛られない働き方であるテレワーク^[2]を認める企業が増加しており、企業に所属しながらも、個人事業主のように場所に縛られない働き方をする人も増えている^[3]。また労働時間においても同様に、多様な働き方が増えている。例えば小さな子供がいる場合、所定労働時間の短縮を認める時短勤務制度を取り入れている企業などがそれに該当する^[4]。そして副業を認める企業も増加しており、本業の就業時間以外で、本業とは別の組織で成果を求められている人も増えている^[5]。

このように、働く時間と働く場所が多様化すれば企業の人事制度にも影響を及ぼし、組織のあり方も変容していくだろう^[6]。この変容のなかでも組織の成果はこれまで通り求められ、現在の組織マネジメントやリーダーシップのあり方にも影響を及ぼすと考えられる。Kotter(1990)によれば、その環境変化に追従し、組織の変革を行うには変革推進型のリーダーシップと、丁寧な変革のステップが必要である。テレワークの導入に成功している企業のリーダーシップを研究することは、働き方が多様化していく社会において必要である。

一方でテレワークの研究は、後述するように、主としてマネジメントの課題に対する研究が多くなされており、リーダーシップに関する研究が少ない。学術的な視点からも、研究実績の少ないテレワークのリーダーシップについて研究する必要がある。

^[1] <業種別>オフィス以外の働く場所と、2015～16年における変化：

<https://soken.xymax.co.jp/hatarakikataoffice/data/column003.html> (accessed 2017.12.01)

^[2] テレワークの意義・効果：http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_01.html (accessed 2017.10.12)

^[3] 意外にも減少傾向にある在宅勤務、導入の障壁は何か?(前編)：

https://news.mynavi.jp/article/20160816-telework_1/ (accessed 2017.12.01)

^[4] 「平成27年度雇用均等基本調査」の結果概要：<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-27-07.pdf> (accessed 2017.12.08)

^[5] 2017年版 ダブルワーク意識調査。ダブルワーク経験者は59%と、2008年の調査開始以来最高値に。：https://news.infoseek.co.jp/article/atpress_122820 (accessed 2017.12.08)

^[6] 社員の多様化をいかに人事管理の構築：<http://activity.jpc-net.jp/detail/esr/activity001392/attached.pdf> (accessed 2018.01.30)

本研究では、雇用型テレワークメンバーが中心の組織リーダーシップの特徴を、従来型のリーダーシップとの違いから明らかにすることを目的として、次に述べるリサーチ・クエスチョンを立てる。

メジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)

MRQ：雇用型テレワークメンバー中心の組織でリーダーシップが発現する条件は何か

サブディアリー・リサーチ・クエスチョン(SRQ)

SRQ1：リーダーとメンバーとのコミュニケーションはどのように行われているのか

SRQ2：メンバーに対しどのように内発的動機を持たせているか

SRQ3：メンバーの採用や育成はどのように行われているか

また、本研究で扱うテレワークという言葉はこれまで曖昧であった(佐藤、2006)。テレワークという言葉は、テレ(離れて)+ワーク(働く)の造語であり、総務省はテレワークを「ICT(情報通信技術)を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」^[7]と定義している。このように、テレワークは新しい働き方を指し示す用語として用いられ、その用語が指し示すものは少なくとも表 1-1 のように複数存在している。

表 1-1 テレワークの分類

雇用形態	勤務場所	分類
雇用型	・ 自宅	・ 在宅勤務
	・ 会社外(場所によらない)	・ モバイルワーク
	・ サテライトオフィスや共有施設	・ 施設利用型勤務
自営型	-	・ SOHO ・ 内職副業型勤務

(出典)総務省「テレワークの推進^[8]」をもとに筆者作成

この他に、テレワークは働き方の意味のみならず、性別や国境などの境界が存在しない、日本テレワーク学会が提唱する「トランスボーダー社会」を実現するうえでの「価値創造の仕組み」(日本テレワーク学会、2013)といった抽象的な意味合いで用いられることもある。

このため本研究では、テレワークを「企業に雇用され週 5 日は自宅で勤務可能な雇用型」

^[7] テレワークの意義・効果：http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_01.html (accessed 2017.10.12)

^[8] テレワークの意義・効果：http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_01.html (accessed 2017.10.12)

と定義する。その理由は次の通りである。テレワークによる労働形態は以前から存在していたが、その多くは個人事業主であり、企業に雇用されていない。また、週1日以下という頻度で在宅勤務を認める組織も存在するが、部分型テレワーク^[9]であり完全型テレワーク^[10]ではない。これまでのフェイス・トゥ・フェイス^[11]の組織での活動との違いを明確にして調査研究を進めるために、表1-1の「雇成型」+「自宅」の状態を指すものとして、テレワークの定義を行った。

また、リーダーシップという用語もマネジメントと混同されがちである^[12]。本論文におけるリーダーシップの定義は、マネージャーとの区分を明確にするため、Kotter(1990)が定義したリーダーシップに従い、「フォロワーを方向づけ、その心を1つにし、動機づけることによって組織がより良い成果を出せるようにすること」とする(表1-2)。

表 1-2 マネジメントとリーダーシップの違い

Management	Leadership
・ planning and budgeting	・ setting a direction
・ organizing and staffing	・ aligning people
・ controlling and problem solving	・ motivating and inspiring

(出典) Kotter (1990) p4 をもとに筆者作成

2. 研究の背景

2-1. 少子高齢化と働き方改革

現在の日本は少子高齢化(図1-1)が進行し、「課題先進国」として各国からの注目を集めている^[13]。人口減少と高齢者の増加という問題は、政策観点から政党のマニフェスト^[14]にも記載されており、喫緊の国家課題の1つとして扱われている。また、経済の観点からこの状況を考えた場合、労働人口の減少が、GDPの低下、ひいては税収の低下による国土維持への支障をきたすと捉えることもできる。さらに、高齢者の増加によって社会保障費の増加も起きる。このように、税収の低下にも関わらず社会保障費が増加していく現状において

^[9] 在宅勤務の頻度は週1~2日程度(<http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha04/04/040316/02.pdf>) (accessed 2018.01.30)

^[10] 在宅勤務の頻度はほぼ毎日(<http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha04/04/040316/02.pdf>) (accessed 2018.01.30)

^[11] 直接対面の意味

^[12] リーダーとは何か? ~ 「変革」を成し遂げる人 コッター著「第2版 リーダーシップ論」(1): <http://bizacademy.nikkei.co.jp/management/career/article.aspx?id=MMACz900002502201> (accessed 2017.12.09)

^[13] 高齢化の世界最先端を走る日本が向かう未来: <http://www.nippon.com/ja/features/c02816/> (accessed 2017.12.09)

^[14] 2016年参議院選挙 マニフェスト評価(少子高齢化・人口減少社会): <http://www.genron-npo.net/politics/archives/6279.html> (accessed 2017.12.09)

は、日本の将来は明るくない。そのため政府は、人口減少の原因の1つである少子化対策として、働き方改革^[15]を推進し、子供がいても働きやすい環境づくりや、慣習化された長時間労働の打破、ワーク・ライフ・バランスによる身体と精神面での健康維持など、働く人を増やす側面と今働いている人が安心・安全に働ける環境づくりの側面の両面からこの課題を解決しようとしている。

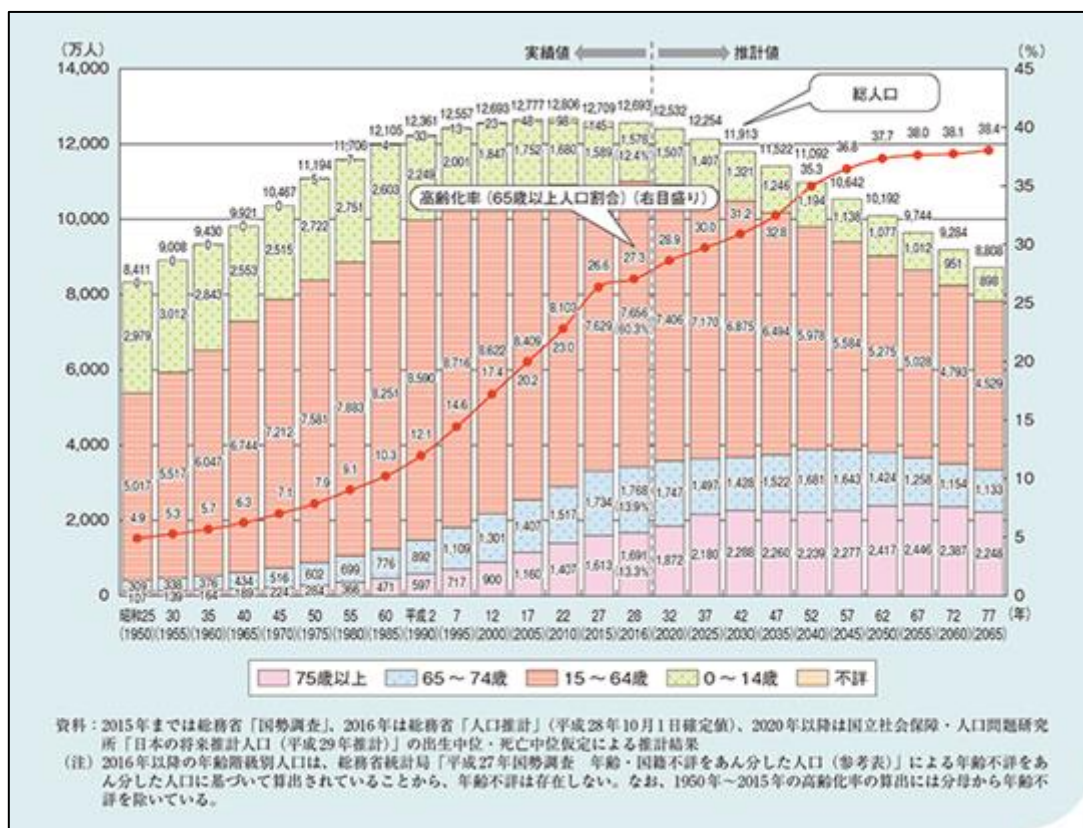


図 1-1 高齢化の推移と将来推計
 (出典) 内閣府「平成 29 年高齢社会白書^[16]」

まず、少子化の原因の1つである合計特殊出生率は年々低下傾向にあるが、近年では1.44%^[17]に落ち着いている。この数字は他の先進国と比較しても非常に低い^[18]。出生率低下の原因は複数あるが、個人の価値観の変化によって、子供を育てることに価値を感じられな

^[15] 働き方改革実行計画(概要)： <http://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/05.pdf> (accessed 2017.12.09)

^[16] 第1章 高齢化の状況 (第1節 1)： http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2017/html/zenbun/s1_1_1.html (accessed 2018.01.30)

^[17] 日本経済新聞: <https://www.nikkei.com/article/DGXLZO17267750T00C17A6MM8000/> (accessed 2018.01.24)

^[18] 平成 26 年版 少子化社会対策白書： http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2014/26webhonpen/html/b1_s1-1-5.html (accessed 2017.12.09)

くなった人が増加していることである^[19]。このような価値観の変化は、結婚率の減少などとも深く関係しており、少子化を押し進めている原因の1つとなっていると考えられる。そして男女雇用機会均等法の制定以降、女性の社会進出が進み、家庭ではなく、会社に自分の居場所を見つけ出した女性に子育てを任せにくくなったという社会の変化も認められる^[20]。このように、複数の多面的な要因により日本の少子化は進んできているのだろう。

よって、日本政府は少子化対策のため、表1-3のように様々な政策を打ち出してきた。特に女性の社会進出をフォローする政策が中心であり、子供を育てながら働き続けられる環境を構築することで、出生率の回復を目指している。また最近では、女性に限らず、「ニッポン一億総活躍プラン」など、働く人全般を対象にした政策の策定も取り組まれている。いわゆる「働き方改革」である。

表 1-3 これまでの少子化対策の取組

政策	時期
・ニッポン一億総活躍プランの策定	・2016(平成28)年6月 閣議決定
・子ども・子育て支援法の改正	・2016(平成28)年4月 施行
・子ども・子育て本部の設置	・2015(平成27)年4月 設置
・子ども・子育て支援新制度の施行	・2015(平成27)年4月 施行
・少子化危機突破のための緊急対策	・2013(平成25)年6月 決定
・待機児童の解消に向けた取組	・2013(平成25)年4月 策定
・少子化社会対策基本法	・2003(平成15)年9月 施行
・次世代育成支援対策推進法	・2003(平成15)年7月 制定
・エンゼルプラン	・1994(平成6)年12月 策定

(出典) 内閣府「これまでの少子化対策の取組^[21]」より筆者作成

女性が社会に進出することによって少子化が進んだことに対しては、共通の理解が得られている^[22]。しかし女性の社会進出は、働くことへの平等な機会提供としての法律^[23]が制定

^[19] 平成16年版 少子化社会白書、http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2004/pdf_h/pdf/g1020220.pdf (accessed 2018.01.24)

^[20] 国土交通白書：<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h24/hakusho/h25/html/n1213000.html> (accessed 2017.12.09)

^[21] これまでの少子化対策の取組：<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/data/torikumi.html> (accessed 2017.12.09)

^[22] 女性の労働力参加と出生率の真の関係について－OECD諸国の分析と政策的意味：
<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0604/rr01.html> (accessed 2017.12.09)

^[23] 雇用における男女の均等な機会と待遇の確保のために：
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/danjokintou/index.html (accessed 2018.01.30)

されており、利益相反を解消する折衷案が必要とされる。まずその課題を解消するため女性が働きやすい環境を提供することが政策の重要課題として進められた。例えば待機児童ゼロを旗振りにした政策などである。これは少子化問題のみならず、長時間労働などのより広範囲な課題を解決するためのものであり、政策は多くの企業を巻き込み現在も進行中である。具体的には週4日勤務やテレワークの導入、また副業の許可など、特に昨今ではテレワークを導入している企業は増加傾向にある(図1-2)。これは、企業の人事制度や就業規則に影響を与えるだろう。そのため経営戦略や組織戦略の観点からこの課題を捉える企業もでてきている。また、働くことに対して従業員の意識を変えることになるだろう。さらに、ワーク・ライフ・バランスの浸透及び実践などの働き方の変化は、労働者が勤務を希望する企業の選定条件に影響を及ぼすだろう^[24]。

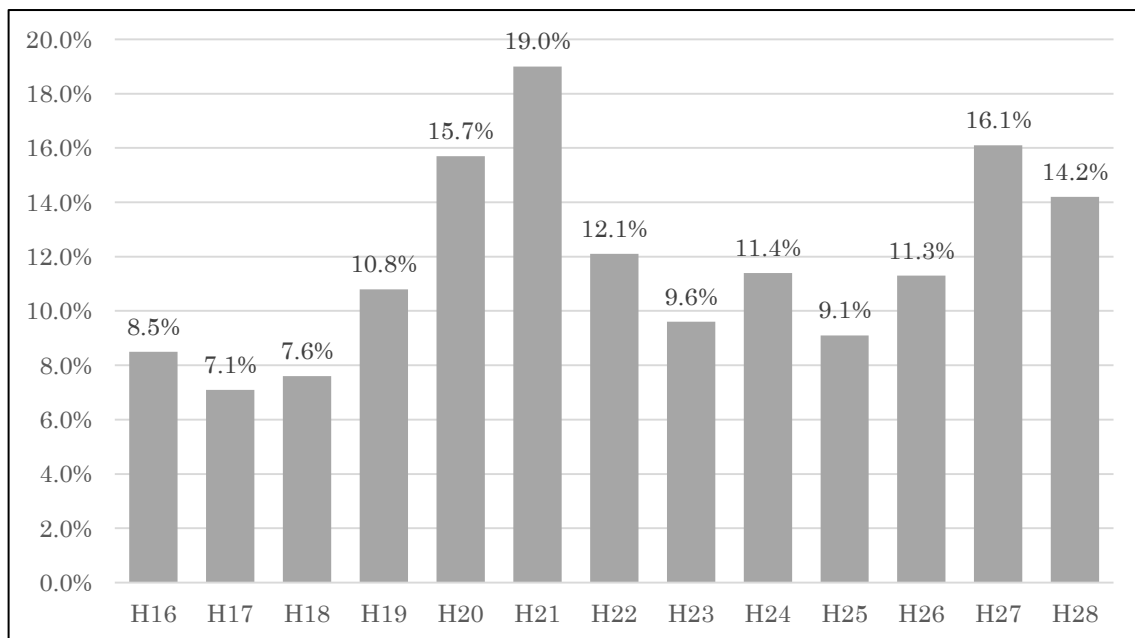


図 1-2 企業におけるテレワーク導入の割合

(出典) 総務省「情報通信統計データベース^[25]」をもとに筆者作成

2-2. 日本におけるテレワークの現況

テレワークは、働き方改革で注目を浴びている働き方の1つである。通信回線の進化はデータ通信量を飛躍的に向上させ、多くの情報をリアルタイムに送受信可能としているICT技術の進化が背景としてあげられる。その技術進化が、離れた場所で就業を行うテレワーク

^[24] 『エン転職』ユーザーアンケート調査「テレワーク」結果発表：<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2017/10377.html> (accessed 2018.01.30)

^[25] 通信利用動向調査(企業編)：
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05b2.html> (accessed 2018.01.30)

の浸透を推進していると考えられる。またテレワークの推進を目的とした、テレワーク推進企業ネットワーク^[26]の設立や、朝の通勤が混雑する時間帯にテレワークを実施する、テレワークデイ^[27]に参加する企業数が 927 件^[28]を超えるなど、現在の日本社会に普及しつつあると言えるだろう(図 1-3)。

そして、企業がテレワークを導入することにはいくつかのメリットがあげられる。その1つは、テレワークの導入は従業員の確保に有効なことである。総務省は、テレワーク導入済み企業と未導入企業について、それぞれ従業員が増加傾向と答えた企業の割合から減少傾向と答えた企業の割合を引いた値を算出した^[29](図 1-3)。その結果、テレワーク導入済み企業ではプラスの傾向がみられ、テレワークの導入が、従業員の退職率の低下や、従業員の採用活動において良い影響をもたらしている。

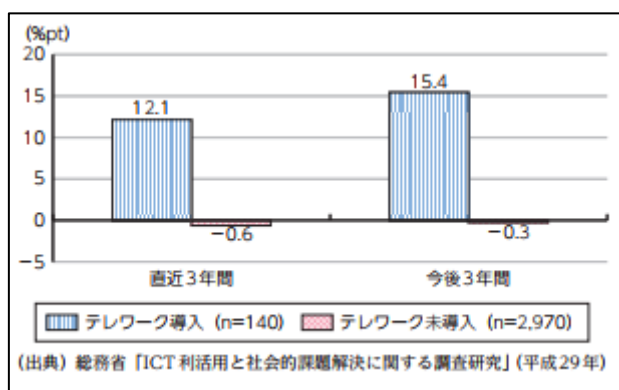


図 1-3 労働参加率の比較

(出典) 総務省「平成 29 年版情報通信白書^[29]」 p178

また図 1-4 のように、子供が 3 歳以下の女性の場合、「家でできる仕事」を希望する人は 22%であるが、実際に希望通りの仕事についている人は 2%である。つまり 20%の人が希望する「家でできる仕事」についておらず、働いていない。テレワークによって、このような働いてない女性が働くことができるようになると考えられる。

^[26] テレワーク推進企業ネットワーク : <http://teleworkgekkan.org/network/> (accessed 2017.12.09)

^[27] 2017.07.24 実施

^[28] テレワーク・デイ参加状況の取りまとめ : http://teleworkgekkan.org/news/20170727_4747 (accessed 2017.12.09)

^[29] 働き方改革と ICT 利活用 : <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/n4200000.pdf> (accessed 2018.01.30)

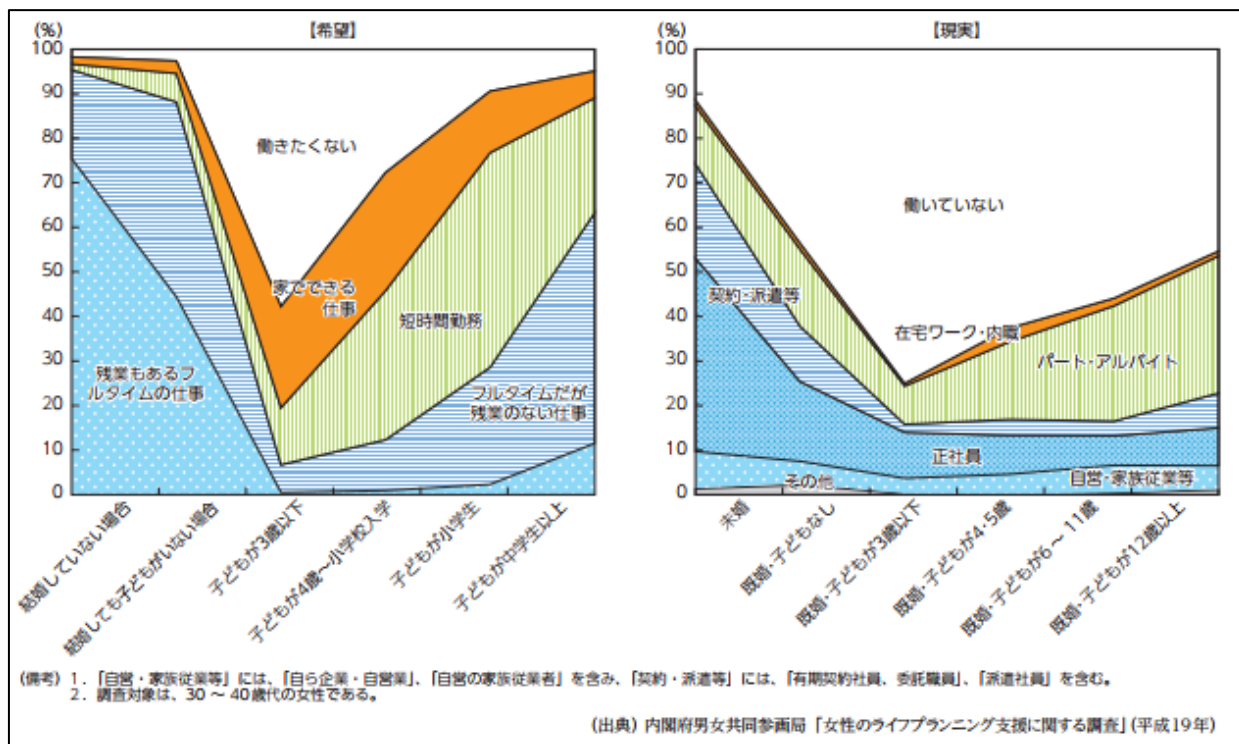


図 1-4 女性のライフステージの希望と現実
(出典) 総務省「平成 26 年情報通信白書^[30]」p201

2-3. テレワークの課題

これまで概観してきたように、日本の課題である少子高齢化による労働人口の減少を解決していくうえで、これまでの働き方を改革していく必要がある。昨今ではテレワークを導入する企業も増加しており、メリット・デメリットに関する多くの調査が国によって行われている。例えば総務省の調査によるとその課題は、図 1-5 のように分類されている。

^[30] 求められるワークスタイルの変化と女性の活躍 :

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/pdf/n4100000.pdf> (accessed 2018.01.30)

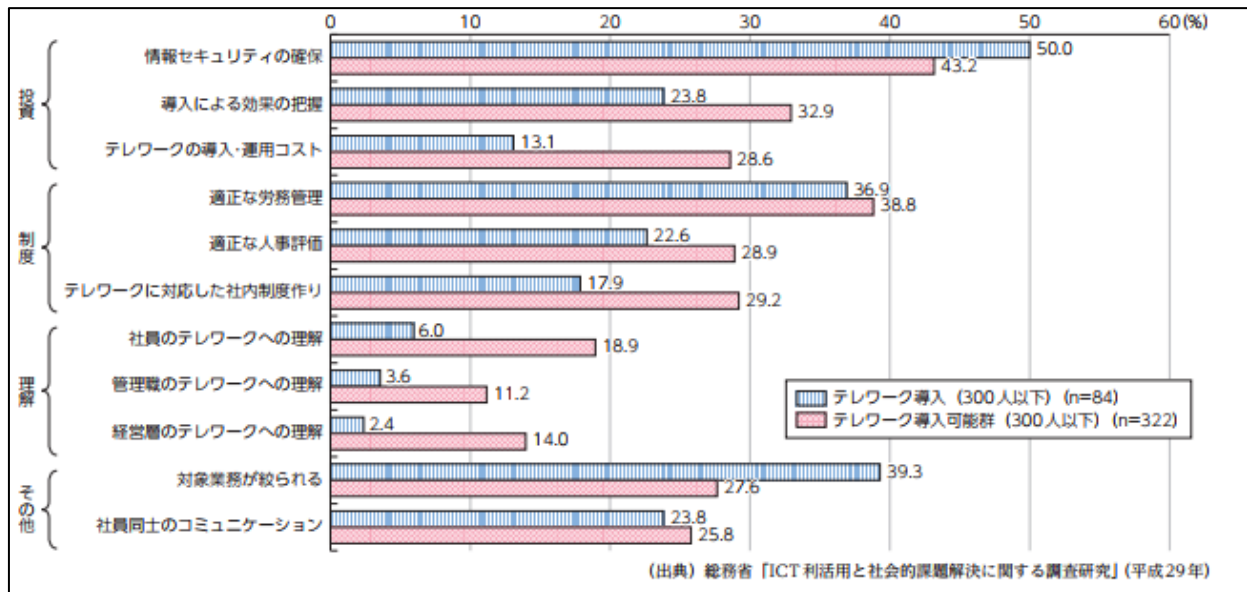


図 1-5 テレワークの課題

(出典) 総務省「平成 29 年度情報通信白書」p180

その調査によれば、情報セキュリティの確保や労務管理、人事評価、テレワークに対する理解、適用可能な業務など、主に組織運営の観点での課題が列挙されている。特に適正な労務管理や適正な人事評価においては、テレワークが導入されているかに関わらず、他の項目のように差がみられない。これはテレワークを導入しても依然として企業が抱える課題として残存していると言える。それは、企業経営において組織を適切に管理し成果を出すことが何よりも求められるからであろう。特にこれまで日本企業は「大部屋主義^[31]」で成果をあげてきている。テレワークが浸透し距離的に離れた組織になったとしても、これまでと同等か、それ以上の成果が求められ、企業経営において成果をあげることは重要事項に変わりはないのであろう。

3. 研究方法

本研究では、雇用型テレワークを導入している組織のリーダーに対して半構造化インタビューを実施し、リーダーシップの分析を行った。対象としたリーダーは、以下の条件にあてはまるものとしている。

- (1) 週 5 日、自宅でのテレワークが認められている
- (2) 業務内容として独立性がみられる役職や業種・職種

^[31] 裁量労働制と「大部屋主義」： http://www.nira.or.jp/outgoing/highlight/entry/n150526_772.html
(accessed 2017.12.29)

これらを満たす3社の組織リーダーを今回の研究対象とした(表1-4)。

表 1-4 インタビュー企業

企業名	業態	対象者
A社	・主にコンサルタント事業を行っている企業	・D氏(ミドルリーダー)
B社	・海外に設立した幼稚園を運営している企業	・E氏(トップリーダー)
C社	・システム開発を行っている企業	・F氏(ミドルリーダー)

そして、インタビューの目的は、実際にテレワークメンバーが所属する組織リーダーが組織運営を行っていくうえで日頃意識していることや、行動を明らかにすることである。なお、研究方法にインタビュー方式を選択した理由は、日本では週5日の自宅就業を許可している組織が少数のためである。多くの企業は週1日程度の許可制度を導入しており、そのため今回の分析対象が限られてしまう。よって対象企業を深掘するためにインタビュー形式を選択した。

また本研究では、表1-4記載の3社へのインタビューを通して、これまでのフェイス・トゥ・フェイスにおけるリーダーとの違いを明確にし、テレワーク・リーダーの特徴を明らかにした。そして以下のインタビュー項目を設定した。各項目を選択した・目的・内容は表1-5の通りである。また半構造化インタビューを選択した理由は、テレワークにおけるリーダーシップの研究が進んでおらず、どのような理論を前提とするべきか不明であった点、さらにリーダー自身の言葉から分析を行うためである。

表 1-5 インタビュー項目のカテゴリ

項目	目的	主な内容
コミュニケーション	・フォロワーとのコミュニケーション方法を明らかにする	・コミュニケーションで気を付けている点
人材採用・育成	・組織メンバーの組成方法を明らかにする	・テレワーク組織に参加するメンバー採用で気を付けている点
理念や戦略、また業務推進	・業務を進めるうえで内発的動機づけの方法を明らかにする	・フォロワーを主体的に動かすために気を付けている点

第2章. 先行研究のレビュー

1. テレワークの先行研究

テレワークの研究は、様々な研究分野で進められてきた。例えば、社会科学領域である経営学や情報科学領域である情報工学などでも研究が行われている。その研究もそれぞれの分野に応じた研究もあれば、分野横断の研究もあり、非常に多岐にわたる。さらに、実務的な研究から理論的な研究、そして、研究の主体も研究者から実務家までと、幅広い人たちが領域で研究が行われている。

1-1. テレワークの定義

佐藤(2006)は、テレワークの定義は曖昧であり、明確化する必要があるとし、総務省の定義とは別に表 2-1 のように整理した。この定義はテレワークを実施している人が雇用されているかどうか、どのような仕事を行っているのか、どこで仕事を行っているかにより整理されている。表 1-1 で示した総務省の整理に近い内容であるが、非雇用においても場所を選ばない(例えばノマドワーカーやコワーキングスペースなど)テレワークも含めており、2017 年に見られる働き方が含まれた整理であろう。

表 2-1 テレワークの分類

	雇用	非雇用
自宅オフィス	・ 在宅雇用型テレワーク	・ 在宅就業型テレワーク：在宅ワーク ・ 在宅就業型テレワーク：SOHO における労働
共有オフィス	・ 単独サテライトオフィス型テレワーク ・ 公共・共同テレワークセンター型テレワーク	・ 公共・共同テレワークセンター型テレワーク
移動オフィス	・ 雇用型モバイルワーク	・ 非雇用型モバイルワーク

(出典) 佐藤 (2006) p15

そして古川(2003)は、日本でテレワークが成功するには、「テレワークの用途を明確化」「テレワークを利用する人々の間であらかじめ信頼関係が成立されていること」「どのような職種の人がテレワークを許容するかを明確化」「抵抗勢力の対応」以上の4つが必要と分析している。よってテレワークの成功には、事前準備に、多くの時間を費やす必要である。また佐藤(2012)は、テレワークの定義そのものについて、実際のテレワーク従業者(雇用・非雇用)の実態調査を通して批判している。具体的にはテレワークを論じる際に「時間や場所にとらわれない」の定義がよく用いられるが、本当に「時間や場所にとらわれない」は正し

いのかと疑問を呈した。その理由として、在宅雇用型の場合はほとんどが自宅のみと定められており場所の自由が少ないこと、雇用型モバイルワークの場合は、「みなし労働時間制」や職場空間の消滅にともなう事務員不足に起因する労働時間の増加により時間の自由がないことをあげている。よって、テレワークを定義する際に用いられる「時間や場所にとらわれない」は正しい定義であると判断できずこれらの現状を鑑みると、根拠のないテレワークのメリットを語り続けることはできないとしている。よって、テレワークの理想論だけではなく、現実に即したテレワークを理解する必要がある。

1-2. テレワークのメリット・デメリット

古川(2015) は、テレワークのメリット・デメリットを表 2-2 のようにまとめた。

表 2-2 テレワークのメリットとデメリット

観点	メリット	デメリット
社会的・環境的観点	<ul style="list-style-type: none"> ・都市部の交通渋滞緩和 ・公共交通システムに対する負荷の低減 ・大気汚染の緩和 ・エネルギー(ガソリン)消費の減少 ・障がい者や高齢者など通勤困難者への雇用アシスト ・女性労働者への雇用アシスト ・コミュニティ活動の充実 ・地方の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワークに関する文化的問題
組織(企業)的観点	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性の向上 ・オペレーションコストの削減 ・ワーカーのモラル向上 ・雇用の保持 ・欠勤・転職の減少 ・顧客サービスの向上 ・リクルートオプションの拡大 ・天災やパンデミック、突発的事故への対応(BCP) ・CSRの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ・ワーカーの業績評価 ・ワーカーの労務管理 ・企業に対するコミットメントの低下 ・コミュニケーションの減少 ・業務上のコンフリクト(上司の不満、同僚の不満、チームワークの調整) ・情報セキュリティ
個人的観点	<ul style="list-style-type: none"> ・職務満足の向上 ・ワーカーのモラル向上 ・自律性の向上 ・生産性の向上 ・通勤時間・費用の削減 ・ワーク・ライフ・バランスの充実 ・ストレスの低下 ・雇用機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会や企業からの疎外感 ・可視性に関する懸念 ・昇進機会の減少 ・業務上のコンフリクト ・仕事と家庭のコンフリクト

(出典) 古川(2015)p17

このように、テレワークには社会の観点から個人の観点までメリット・デメリットが存在する。しかしながら、デメリットであるコミットメントの低下をカバーするために、コミッ

トメントが高い従業員を中心にテレワークを実施することになるが、そのために起こり得る過剰労働の発生も、デメリットにあげるべきであろう。場所を選ばずに業務を進められる職種の場合、業務時間とプライベート時間との境目が曖昧になりやすい。そのため、メリット・デメリットを整理するにはテレワークを実施している「職種」も考慮する必要がある。

次に、古川(2015)が整理したデメリットと総務省が集計した図 1-5 を対応させ、それぞれの研究を表 2-3 にまとめた。以降、課題、カテゴリごとに先行研究をレビューする。

表 2-3 総務省のアンケートと古川のデメリットを整理

総務省による 課題のカテゴリ	古川によるデメリット	研究の特徴
投資における 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションの減少 ・情報セキュリティ ・可視性に関する懸念 ・社会や企業からの疎外感 	<ul style="list-style-type: none"> ・主に ICT や有形固定資産(サテライトオフィスなど)への投資を行う事例研究
制度における 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ワーカーの業績評価 ・ワーカーの労務管理 ・企業に対するコミットメントの低下 ・昇進機会の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい労務管理の方法や動機づけの事例研究
理解における 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・業務上のコンフリクト(上司の不満、同僚の不満、チームワークの調整) ・仕事と家庭のコンフリクト 	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅ワーカーの事例や CSR 観点でのテレワークの研究など
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションの減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・主に ICT ツールの導入

(出典) 総務省「平成 29 年度情報通信白書」p180 及び古川(2015)p17 をもとに筆者作成

1-3. テレワークへの投資

テレワークへの投資における課題に関する研究は、ICT ツール導入による効果測定の研究やサテライトオフィス導入の事例研究が中心である。具体的なデメリットと研究は表 2-4 の通りである。

榊原(2012)は、距離的に離れた組織における情報量の非対称を解消するためのオンラインコミュニケーション用 ICT ツールの変遷を明らかにしている。また山口ら(2015)はオンラインではあるが Web カメラなどを利用して距離が離れていても 1 つの空間にいるような臨場感を実現する、ICT ツールを用いてのコミュニケーション効果を測定した。その結果、用途によっては有効であるが場面によって機器スケーラビリティ^[32]や、人物追跡技術も活用す

[32] 利用者が増加することによって機器を増加させる必要があること

る必要があると分析した。そして赤間(2014)は、企業の情報がインターネットに流れるため機密情報を守る必要があり、情報のセキュリティを確保するための ICT ツールを用いる必要があることを主張している。

表 2-4 テレワークへの投資に関する研究

デメリット	概要	研究
コミュニケーションの減少	・コミュニケーションツールの変遷と導入の研究	・榊原(2012)「テレワークを支援する ICT ツールの変遷と課題」
情報セキュリティ	・セキュリティツールの研究	・赤間(2014)「テレワーク周辺教養講座(第2回)——情報セキュリティとテレワーク——」
可視性に関する懸念	・臨場感創生の研究	・山口ほか(2015)「離れた拠点を臨場感でつなぐオフィスコミュニケーションポータル」
社会や企業からの疎外感	・サテライトオフィスやリゾートオフィスの研究	・金丸・斎藤(2015)「異分野・異文化の『個』がつながる競争の場——クリエイティブ・ラウンジ・モヴ」

これら ICT やサテライトオフィスへの投資には資本力が求められる。山口ほか(2015)が実験した ICT は高価であり、サテライトオフィスを準備するにも費用が必要である。そのため大企業での実証実験が主となっている。現在は料金が無料もしくは低価格なオンラインコミュニケーションツールが利用できるようになった。またコワーキングスペースを提供するシェアリングエコノミー企業も現れてきており、そのコワーキングスペースを活用した事例(松村・濱田、2017)の研究が進められている。よって、より安価にテレワークへ投資できる方法の研究が必要であろう。

1-4. テレワークの制度

テレワークの制度における課題に関する研究は、労働者の業績評価や労務管理、そして動機づけに関する研究が主である。具体的なデメリットと研究は表 2-5 の通りである。

表 2-5 テレワークの制度に関する研究

デメリット	概要	研究
ワーカーの業績評価	・ 単位時間当たりの生産性の研究	・ 田澤(2015) 「テレワークにも対応した『時間当たりの生産性』を向上する賃金システム」
ワーカーの労務管理	・ テレワークの勤務規定の研究	・ 野口(2017) 「テレワーク時の労務指揮権についての一考察」
企業に対するコミットメントの低下	・ 労働者の動機づけ	・ 古川(2014) 「テレワークとオフィスワーカーの動機づけ」

田澤(2015)は、時間当たりの生産性が高い社員は「『切羽詰まった』状況の社員」と分析し、「時間給と働き方を連動させる賃金システム」を自社に導入している。このシステムによって生産性が高ければ短時間しか働けない人(例えば小さな子供がいる人)でも十分な報酬を得られ、労働力を活用しやすくなると分析している。また野口(2017)は、管理者と離れた場所での業務になるため、就業規則や指揮命令の必要があるとの労務管理についての相談も増えており、「あうんの呼吸的な労務指揮ではなく、テレワークという働き方については工夫することが肝要である」と説いている。また古川(2014)は、テレワークが導入されているか、されていないかによるワーカーの動機づけ施策の違いについて、アンケート調査をもとに分析した。その結果、テレワークが導入されている場合は、テレワークが未導入の場合と動機づけ施策の内容に差はないが、より動機づけするには、表 2-6 に列挙する施策が有効であると示している。

テレワークでの働き方は、これまでの働き方とは多くの点で異なっており、労働者の評価方法や労務規定、また従業員のモラルなど、テレワークに最適化する必要がある。その最適化は企業文化にも依存すると考えられるため、多くの事例研究が必要である。

表 2-6 テレワークで働く労働者の動機づけ施策

No	施策
1	・ 専門知識や技能を学習する機会を提供する施策
2	・ 水平方向のフォーマル・インフォーマルコミュニケーションの活性化を促す施策
3	・ 垂直方向のインフォーマルコミュニケーションの活性化を促す施策
4	・ 業務以外の仕事を許容する施策
5	・ 権限以上を今まで以上に促す施策
6	・ メンバー相互間のコミュニケーションの活性化を促す施策
7	・ 個々のワーカーの業務内容・成果を承認する施策
8	・ 個々のワーカーの学習機会の充実を促す施策
9	・ 専門知識や技能を学習する機会を提供する施策
10	・ 水平方向のフォーマル・インフォーマルコミュニケーションの活性化を促す施策
11	・ 垂直方向のインフォーマルコミュニケーションの活性化を促す施策

(出典) 古川(2014)p24 をもとに筆者作成

1-5. テレワークへの理解

テレワークへの理解における課題に関する研究は、経営者や中間管理職、また労働者の家族など、周囲の理解を得られるために、どのような対応をするのかが研究の中心である。具体的なデメリットと研究は表 2-7 の通りである。

表 2-7 テレワークへの理解に関する研究

デメリット	概要	研究
業務上のコンフリクト	・ 経営者や中間管理職の理解	・ 古川(2011)「テレワークに関する懸念と効果」
仕事と家庭のコンフリクト	・ WFC ^[33] の発生	・ 坂本(2015)「テレワークと『職場』の変容」

テレワークの導入は様々なデメリットが生じてしまう改革でもある。Kotter et al.(2005)によれば、社内を変革する場合は、変革のステップを踏む必要があるとする。そのため、実際にテレワークを導入した企業において、どのように変革が行われたのかのステップについて研究が必要である。さらに古川(2011)は、経営者や中間管理職のテレワークに対する理解不足の程度が低ければ、テレワーク実施時の課題は少なくなると、アンケート調査の結果から導き出している。それらの理解が進めばテレワーク導入の懸念は払拭される。よって、も

[33] ワーク・ファミリー・コンフリクト(仕事・家庭間の葛藤)

っとも理解が必要なのは経営者や中間管理職であろう。また坂本(2015)によれば、男性については在宅就業の多さが WFC を直接高め、女性については ICT ツールの利用度高い方が WFC が高まるとアンケートより分析している。

これまで述べてきた研究以外にも多くの領域でテレワークの研究は進められている。具体的には、クラウドソーシングを活用した業務の切り出し(熊野、2016)や、リゾートオフィスの有効性(松岡・佐藤ほか、2016)など、その領域は広がっている。

1-6. テレワークの活用

これまでは古川(2015)が整理したデメリットを解決する研究を概観してきた。次にテレワークのメリットを活用して顕在化している社会課題を解決する研究を概観する。テレワークには多くのメリットがあると言われているが、現状においてはどのように実務に活かされているかの研究(表 2-8)が中心となっている。

まず吉見(2017)は、障がい者の活用としてクラウドソーシングのサービスとの親和性を、アンケート調査によって分析した。その結果、発注企業がクラウドソーシングと親和性が高い場合、障がい者への発注も積極的であるとわかった。また中西(2016)は、地域活性化のためにテレワークを活用している「ふるさとテレワーク」の施策は、企業誘致型が中心であると分析している。この方針は行き詰まりとなっており、中央のビジネスを地方に移設するのではなく、地方でビジネスが創出されるためにテレワークを活用すべきと提言している。

表 2-8 テレワークのメリットに関する研究

メリット	概要	研究
地方の活性化	・ 地方での創業	・ 中西(2016)「地域活性化のためのテレワーク」
障がい者や高齢者など通勤困難者への雇用アシスト	・ 障害者とクラウドソーシング	・ 吉見(2017)「障害者のテレワークにおけるクラウドソーシングの可能性」

1-7. 先行研究の課題

前述のように、テレワークには多くの懸念がある。組織メンバーの距離が離れているために発生するコミュニケーションの課題や、労働者の労働管理など、課題を「見える化」するための研究が、テレワーク研究の中心となっている。従業員の動向など、業務以外の情報をこれまで以上に共有する手段が企業の管理者には求められ、それには、仕組みとして提供する方法和、従業員個々の考え方を変える手段と考えられる。また、テレワークのように働き方を変えるには、経営者や中間管理職の理解が必要(古川、2011)であり、トップリーダー自

らが主導的に動く必要がある。例えば CSR のアプローチ(眞崎 2015)からテレワークの導入を検討することは、経営者の責任感に訴えかけることになり、「働き方改革」をトップダウンで進められる。つまり大改革には強烈なリーダーシップが必要であると説く Kotter(1999)の企業変革に通じるだろう。

これまでフェイス・トゥ・フェイスで成果を出してきた組織の場合、テレワークの導入によって組織構造の変更に起因する事業への影響は無視できないであろう。企業の成長に影響を与える場合には、経営者がテレワークの導入を躊躇することも考えられる。また、組織の運営には、マネジメント要素とリーダーシップ要素が必要である(野田、2005)。そのためには、先行研究が行われているマネジメント領域のみならず、リーダーシップ領域でも研究する必要がある。

現状では、研究よりも実務家によるテレワークの導入ノウハウが書籍やブログなどで発信されており、実務先行型となっている^[34]。そのため、リーダーシップの視点からテレワークを行う必要があるだろう。しかしリーダーシップの要素を取り入れたテレワークの研究は、古川(2014)による従業員の動機づけ施策についての研究があるほかは少ない。次節ではテレワークに求められるリーダーシップを明らかにするため、現在までのリーダーシップ研究を概観する。

2. リーダーシップの研究

2-1. リーダーシップ研究の歴史

本節では、これまでのリーダーシップ研究を概観する。リーダーシップの定義は多くの研究者によって差がある。例えば小野(2012)によれば、「リーダーシップは、共有された目的をリーダーとフォロワーが達成するための、リーダーの影響力発揮プロセスとフォロワーの影響力受け入れプロセスである」としている。

そして、波頭(2008)によれば、リーダーシップの研究は 1900 年初頭から始まった。その変遷はこれまで多くの研究者が整理してきたが、波頭(2008)はその研究を 3 つの時代に分類した(表 2-9)。

[34] リモートワークラボ : <https://www.remotework-labo.jp/> (accessed 2017.12.12)

表 2-9 時代によるリーダーシップ研究の変遷

時代	主な理論	特徴
1900年代～1940年代	・リーダーシップ特性論	・リーダーとして成功する人の能力や資質に関する特性を見出そうとする研究の時代
1950年代～1970年代	・リーダーシップ行動論 ・リーダーシップ交流論 ・リーダーシップ認知論	・リーダーシップを理解するために多様な視点をもって研究する時代
1980年代～現在	・変革型リーダーシップ ・リーダーシップ開発論 ・フォロワーシップ論	・70年代までの考え方を抜本的に覆す理論を研究する時代

(出典) 波頭(2008)p22-23をもとに筆者作成

また、Bruce et al.(2009)は、現在のリーダーシップ研究はフォロワーが中心となっており、リーダーシップの動的な仕組みの一部になりつつあると述べている。そして狩俣(2015)はリーダーシップ理論の変遷を表 2-10 のように整理した。

表 2-10 狩俣によるリーダーシップ理論の変遷

理論	特徴
特性理論	・リーダーは個人に依存し持って生まれたものであるとする理論
行動理論	・もっとも効果のあるリーダーの行動パターンを明らかにする理論
状況理論	・リーダーを取り巻く状況要因によって規定される。状況を把握して適合する行動を取るべき理論
コンティンジェンシー理論	・状況理論の課題(リーダーと状況の適合関係が不明確)を克服し適合関係を明らかにするために考えられた理論。
変革的リーダーシップ	・環境の変化に対応し組織を変革するためのリーダーシップ理論
サーバント・リーダーシップ	・部下に奉仕し部下のニーズや目標の達成を助けささえることで組織目標を達成させるリーダーシップ理論
オーセンティック・リーダーシップ	・目的や意味・価値によって組織目標を達成させるリーダーシップ理論。また自己鍛錬や心など、倫理観に根ざし、規範的な行動を取るべきとする理論
意味形成のリーダーシップ	・到達すべき未来を語り共感をもって成員を能動的に動かしていく理論
スピリチュアル・リーダーシップ	・自分の組織のみならず、より高く利他の視点でのビジョンを掲げ成員を巻き込み価値を形成する理論

(出典) 狩俣(2015)p108-115をもとに筆者作成

リーダーシップ研究は、リーダーシップは個人が持つ特性と考え、リーダーシップを発揮できるのは特定の人物であり、特別なスキルとする理論から始まり、次にその特定の人物を模倣する理論が提唱され、さらに、状況によってリーダーシップは異なる理論に変遷していった。そして現在では、フォロワーを中心としたリーダーシップ理論が主に研究されている。

また成果を最大化するためのリーダーシップ研究のみならず、昨今増加している労働者が陥るメンタル不全の予防としても、リーダーシップが重要としている(佐藤、2007)。

次節以降、代表的なフォロワーを中心としたリーダーシップ理論を概観する。なぜならば、表 2-2 のように、テレワークのデメリットとしてコミュニケーションの減少やフォロワーの労務管理があり、フォロワーとの関係に関する課題が指摘されているためである。

2-2. パス・ゴール理論

House et al.(1975)は、リーダーはフォロワーのモチベーションや仕事への満足度、特徴や環境をもとに、4つのタイプで行動すべきであるとする「パス・ゴール理論」を提唱した。具体的には表 2-11 である。

表 2-11 House et al.によるパス・ゴール理論

リーダーの行動	特徴
・ Directive Leadership	・ 主にフォロワーを指示命令する行動
・ Supportive Leadership	・ フォロワーを支援する行動
・ Participative Leadership	・ フォロワーの中に入り共に行動
・ Achievement-oriented Leadership	・ フォロワーに任せる行動

(出典) House et al. (1975)p3 をもとに筆者作成

このように、部下によって取るべき行動を変えることが必要であるという考えは、常にフォロワーを見続ける必要がある。フォロワーがどのような状態にあり、どのようにすれば成果が出るかを環境によってリーダーは行動を変えていく。つまりこの理論は、リーダーの行動はフォロワーに依存していると言える。またリーダー自らがフォロワーと積極的に交流し情報をあつめる MBWA³⁵などの考えもこの理論に依拠しているであろう。

2-3. サーバント・リーダーシップ

金井(2007)は、サーバント・リーダーシップとは「サイエンス(科学)というよりも、フィロソフィー(哲学や思想)」であるとしている。このサーバント・リーダーシップは、次に述べる研究者などによってレビューされ定義されている。まず提唱者であるグリーンリーフ(2008)は「サーバント・リーダーは献身的で人を豊かに」し、「サーバント・リーダーは耳を傾け、しっかりと見て、物事を知る」と定義している。また中村(2011)は、リーダーシップの発現のプロセスを明らかにする中で、次のようにサーバント・リーダーシップを定義した。「サーバント・リーダーは、リーダーを目指した結果ではなく自然にリーダーとなっていく点がポイントである」と述べ、その特徴を「他者に対する思いやりの気持ちや奉仕の気持ちがモチベーション^[36]として最初に来るといえる」としている。さらに Bruce et al.(2009)は、これまでのリーダーシップスタイルの個人的な価値と、サーバント・リーダーシップの個人的価値がどのように異なるかを考慮する必要があると課題を提示している。また狩俣(2015)は、「部下に奉仕し、部下が働きやすい環境を作って、彼ら彼女らのニーズ

[35] Management By Walking Around

[36] 原文ママ

や目標達成を助け支える支援者なのである」としている。最後に中山(2016)は、日本企業に有効なサーバント・リーダーシップの特性を、グリーンリーフの定義をもとに、それまでの先行研究を踏まえてカテゴリ化しアンケート調査を実施した。組織の成果を目的変数とした場合、正の影響及ぼしている2つの因子が抽出され、それは「部下最重視」「概念化と説得力による指示」であった。これらが日本企業におけるサーバント・リーダーシップの特性であるとした。

総じてサーバント・リーダーシップは、フォロワーの力を引き出すためにまずは相手に尽くすこと、それによって相手は自分に尽くす、Give and Take の関係であろう。上司も相手に尽くし、部下も相手に尽くすという関係性の場合、相手をごんじがらめに管理する必要はなく、その結果、主体性が生まれ内発的な動機をもって物事を進められる。

2-4. EQ リーダーシップ

Goleman(1995)によれば、EQ^[37]とは「こころの知能数」である。それは「感じる知性」であり、自分の感情の状態や相手の感情の状態を把握する能力である。そして Goleman et al.(2002)は、「リーダーシップの恩恵が周囲に及ぶかどうかは、リーダーのEQにかかっている。リーダーが自分の身をいかに処し、周囲との関係をいかに管理するか、ということだ。EQを最大限に発揮できるリーダーこそが、部下たちの感情を望ましい方向へ導くことができる」とし、リーダーシップとEQの関係性の分析から、EQリーダーシップの必要性を示している。そして相手の状況を組み合わせて、6つのリーダーシップスタイルと、EQに付随するコンピテンシーとの組み合わせを、表2-12のように整理した。

^[37] Emotional Intelligence Quotient(心の知能指数)

表 2-12 Goleman et al.によるEQリーダーシップの特徴

リーダーシップスタイル	特徴	EQのコンピテンシー
ビジョン型	・心から確信しているビジョンの共有が共鳴を産み成果へと導く	・自身・自己認識・共感・鼓舞 激励
コーチ型	・部下を深く理解し、部下の目標設定を手助けして成果へと導く	・感情の自己認識、共感
関係重視型	・部下の感情面のニーズを重視し組織の共鳴を引き出して成果へと導く	・共感
民主型	・関係者全員を巻き込み、周囲のコンセンサスを得て成果へと導く	・チームワークと協調性、紛争 処理、影響力
ペースセッター型	・リーダー自身がハイパフォーマンスの手本を見せ、相手にもそれを求めることによって成果へと導く	・達成意欲、イニシアチブ
強制型	・部下に裁量権を認めずに支配・監視して成果へと導く	・影響力、達成意欲、イニシアチブ

(出典) Goleman et al. (2002)p75-108 をもとに筆者作成

Goleman et al.(2002)は、相手の感情を理解することによってリーダーシップを発揮できるとしている。しかし、他者の感情は客観的に計りにくい。特にテレワークでは、相手の表情や動作が見えない場合が多く、非言語によるコミュニケーションが取れない。他者の感情をどのようにテレワークでは把握するかの研究が必要である。

2-5. デジタル・エンゲージド・リーダーシップ

現代はデジタル変革期であり、インターネットで容易にコミュニケーションがはかられる。またグローバル企業においては、国をまたいだ従業員に対してリーダーシップを発揮しなければならない。Li (2016)は現代のIT技術下にある時代のリーダーはデジタルツールを活用して、フォロワーの「情報収集」「情報共有」「エンゲージメントの促進」が必要であると説き、「デジタル・エンゲージド・リーダー」を提唱した。「情報収集」は、フォロワーがリーダーに対して何を求めているのか知る行為である。「情報共有」は、リーダーが遭

遇したストーリーなどを利用して、フォロワーとの相互理解を深める行為である。「エンゲージメントの促進」は、SNS などのやりとりにおいてフォロワーを動機づける行為である。その 3 つの要素が必要であり、リーダーが積極的にデジタルツールを活用すべきである主張している。Li (2016) はインターネットを活用しているグローバル企業を事例に分析を行っているが、非グローバル企業もインターネットを活用している。非グローバル企業の場合においても、Li (2016) が主張する 3 つの要素が当てはまるかの研究が必要である。

2-6. リーダーシップの発現

波頭(2008)は、人と人との関係性であるリーダーシップが発現するにはどのような要素が必要かを、3つのステップと4つのファクターで整理した。3つのステップとは、(1)良好なコミュニケーション(交流)、(2)フォロワーの心の中にリーダーについて行こうという意思の発生(発生)、(3)行動の実現(発現)となる。そしてこれらの3つのステップに必要な4つのファクターとして「コミュニケーション」「リーダーシップコア」「相性」「クリエイティビティースペース」をあげている。

つまり、「フォロワーに裁量の余地(クリエイティビティースペース)が与えられている状況において、リーダーとフォロワーの間に良好な交流(コミュニケーション)が持たれたうえで、リーダーとフォロワーの相性(ケミストリー)が良ければ、リーダーが保有する”ついて行くに足る資質(リーダーシップコア)”をフォロワーが承認するというメカニズムが働いて、リーダーシップが発生・発現する」としている。

また小野(2012)によれば、フォロワーがリーダーシップを認知する行為は、フォロワーが抱いているリーダーシップ像に依存しており、リーダーの行動の観察からではないとしている。よって、フォロワーが持つリーダーシップ像と、リーダーのリーダーシップとの間に乖離がある場合、リーダーシップの発現は難しいと考えられる。その乖離を解消するためには、波頭(2008)の3つのステップが必要であろう。

2-7. 先行研究の課題

現在は顧客のニーズが複雑化しており、現場(フォロワー)の能動的な判断が必要である^[38]。そのためには、フォロワーに対し内発的動機づけを行い、能動的に行動を促す必要がある。今後、働き方改革によって、テレワークを導入する組織は増えるだろう。そのような組織を事例にしたリーダーシップの研究が必要である。

[38] 顧客志向のための逆ピラミッド型の組織図 : http://www.sk-k.co.jp/forum/03_3.html (accessed 2018.01.30)

第3章. 研究結果

1. ICT ツールを活用している A 社

A 社は、主に企業へのテレワーク導入コンサルティングを事業ドメインとしている。その設立は 2008 年で、現在の社員数は 10 名(2017 年 12 月現在)である。拠点は北海道・東京都・奈良県の 3 箇所であり、社員はそれぞれの拠点に出社する場合もあれば、自宅で業務を行う場合もある。インタビューを行った D 氏は、東京を拠点に業務を行うミドルリーダーである。2017 年 7 月 27 日 12 時～13 時に、東京の事務所にて半構造化インタビューを行った。

まずコミュニケーションに関しては、ICT ツールを導入してメンバーの状態を把握している。メンバー全員が ICT ツールを利用しており、D 氏はメンバーがどのような状況か一目でわかるようになっている。例えば、あるメンバーと話す必要がある際には、そのツールうえでメンバーの状況を確認し 1 対 1 でのオンライン会話を始めるなど、相手がどのような状況かを把握できる環境を構築している。

また、各拠点には Web カメラが設置され、3 拠点の全体状況が確認でき、出社しているメンバーの状態も確認できるようにしている。インタビュー中も北海道に D 氏宛ての入電があり、それがリアルタイム(画面を通して)でわかる仕組みになっていることを確認できた。

D 氏によれば、「離れているからこそ相手の状態が気になる」と述べ、それを補うためには ICT を活用することが必要だとしている。さらに相手の様子を見るだけではなく、知識共有の観点からも「気軽にコミュニケーションが取れることが重要」と述べている。そのツールの導入は、メンバーもインターネットなどで検索し、導入を行って、その導入を事業にも活かしている。

また D 氏は、もともとフェイス・トゥ・フェイス環境での組織マネジメントに従事しており、個人事業主としても活動していた。そして個人事業主の際には、メールでのコミュニケーションが中心であった。D 氏は、「メールの場合はまとまった内容であれば有効であるが、対面で話す方が早く理解される。また文字であると誤解も生みやすい。その点でも会って話した方が有効である」と述べている。その経験をもとに、コミュニケーションツールを、3 つの場面(表 3-1)によって使い分けている。

表 3-1 D 氏によるコミュニケーションツールの使い分け

場面	ツール
その場での情報共有	Facebook ^[39]
リモートでの対面会話	自社開発ツール
情報の蓄積	メーリングリスト

[39] Facebook、 Inc. が運営するソーシャル・ネットワーキング・サービス

次に情報の格差をなくすためにも、メンバーには必ず日報を提出させている。D氏はその理由として、「早めに問題を検知するためである。メンバーによってはアラートを投げない人もいるため」と述べている。

また、フェイス・トゥ・フェイスのリーダーとの違いは「フェイス・トゥ・フェイス時代はメンバーの様子をみて関係性を構築していた。テレワークでもそこには違いなく、ようやくツールが追いついてきたと感じている」と述べている。そして「フェイス・トゥ・フェイスの場合もテレワークの場合もリーダーの本質は同じであるが方法が違う」とも述べている。そして、リーダーとして戦略などを伝える機会はオンライン上で週1回、もしくは月1回はフォロワーに会社の方針を説明している。そして3カ月に1回、オンラインで個人面談も行い、意思疎通を図っている。

人材採用については、(1)自分で仕事ができる方こと(2)おしゃべりであること(自分から発信できる方)を採用基準にしている。その理由をD氏は「離れて業務を行っている環境では自分から発信し相互理解が進まないと本人が辛い」と述べている。さらに、新しくフォロワーが入社した際には、「入社当初は拠点に出社してもらい、フェイス・トゥ・フェイスで業務を行ってもらっている」と述べている。

また、コンサルタント事業は顧客の課題を解決する知識が必要であるため、A社においてどのように知識を共有しているかについて質問した。D氏によれば、「メンバーのスキルを把握して仕事を与え、メーリングリストや日報などでも知識を共有している」と述べている。また評価に関してはMBO^[40]を導入しており、目標の数字を示しながらも、フォロワーが立てた目標に対しての行動と目標の達成度合いも評価していた。その評価の難しさは、「評価の問題はテレワークだからではなく、フェイス・トゥ・フェイスでも同じ問題を抱えている。その問題をそのままテレワークに持ち込んでいる」と述べている。

インタビューの最後にD氏は、「テレワークは今後も広がっていくと考えているが、日本の企業の良さはなくしたくない。テレワークではフォロワーが見えないから任せっきりにするのではなく、見えない部分も評価していく必要がある」と述べている。

A社へのインタビューをまとめると、次の通りとなる。まず、A社は事業ドメインがテレワーク導入のコンサルティングであるため、自社におけるテレワークの成果を、自社の事業に応用できる。そのためICTツールを数多く導入し、多くの場面で活用している。特に見えない部分を補うために多くのツールを活用し、フェイス・トゥ・フェイスと遜色のない環境を作っている。また、テレワークへの取り組みに関しても、新しく入社したメンバーは、必ず一定期間はフェイス・トゥ・フェイスでの実務を行い、テレワークへ向けて導入準備を設けスムーズに合流できるようにしている。そしてD氏のリーダーシップは、これまでのフェイス・トゥ・フェイスと本質は変わっておらず、メンバーとの関係性を大事している。

^[40] Management By Objectives、 従業員の評価を目標によって管理すること

最後に、これまでの A 社へのインタビュー結果を表 1-5 に沿ってまとめると、表 3-2 となる。

表 3-2 D 氏へのインタビュー結果

項目	インタビュー結果
コミュニケーション方法	・新しいメンバーはフェイス・トゥ・フェイスの環境で業務を行い、テレワークが可能かを見極める ・ ICT ツールや Web サービスを活用する
採用	(1) 自分で仕事ができる人 (2) 自分から発信できる人
戦略浸透	・オンラインで週 1 回、月 1 回で方針を説明する

2. 事前準備をフェイス・トゥ・フェイスで行った B 社

B 社は、ベトナムで 2016 年に開園し幼稚園を営む企業である。COO^[41]である E 氏は日本で、それ以外のメンバーはベトナムで業務を行っている。E 氏に対してのインタビューは 2017 年 9 月 20 日の 20 時から 1 時間、日本の秋葉原にあるコワーキングスペースで行った。E 氏は日本に居住し業務を行い、ベトナムでは日本人メンバー 2 名とベトナム人メンバー 4 名が業務を行っている。もともとは E 氏が現地で B 社を立ち上げ、一定期間経過後、日本からリモートコントロールするようになった。

E 氏は、現地に駐在する日本人メンバーと LINE でコミュニケーションを行っている。日本時間の 20 時過ぎからのインタビューにも関わらず、メンバーから連絡が入り、いつでも連絡が取れる状態になっていた。またテキストメッセージであったり音声通話であったりと、状況に応じて使い分けている。

しかし、最初からこのような状況ではなかったという。まず E 氏は B 社を現地で立ち上げた際に、日本人メンバー 2 名を採用している。1 名は日本で大学を卒業したばかりの人をインターンとして採用し、半年間は E 氏も現地に駐在して、そのメンバーの育成にあっていた。その理由を、「現地に駐在して育成していたのは、事業の立ち上げ期であったこともあるが、採用したので育てる責任があったから」と述べている。そのメンバーの育成期間中は、「いずれそのメンバーが帰国し、日本企業に所属した場合も不利にならないよう、採用の責任を強く感じて現地で育成を行っていた」とも述べている。またもう 1 名の現地採用した日本人は、B 社が立ち上がる前から 3 年ほどベトナムで保育士をしている。E 氏自身が前職でベトナムに駐在しているときに、そのメンバーと知り合っている。E 氏はそのメンバーに、事業を立ち上げる前から保育事業のビジョンなどを直接伝え、参画以前から十分なコミュニケーションを取り、関係性を構築していた。D 氏は「両名ともに現地においてフェ

^[41] Chief Operating Officer (最高執行責任者)

イス・トゥ・フェイスでのコミュニケーションを十分に行い、関係性を構築したからこそ、今テレワークができています」と述べている。

次に情報の共有方法の1つに「日報を必ず出させている」と述べている。その形式はLINE^[42]を利用したテキストメッセージ形式であるが、常に状況を把握するようにしている。その理由をE氏は「現地では海外企業であったため障壁も高く、進捗が芳しくなかった。そのため常にチェックし現状を把握するためであった。これによってタスクのスタックが解消され今現在も続けている」と述べている。

またE氏もD氏と同様に、以前はフェイス・トゥ・フェイス組織のリーダーを経験している。その違いを聞くと、「積極的にメンバーには絡んでいた。今と根本的な考え方に違いはない。ただしやり方を変える必要はある。」と述べている。そしてメンバーを信頼し、「運用は基本的に任せている。普段は任せているが最後は自分で巻き取る意識で任せている。さらに、トラブル対応など、自分しかできないことや、リモートでもできることをやっている。」とも述べている。そのうえでE氏は、年に数回現地に訪問しているが、その理由を2つ述べている。1つ目は、自分が立ち上げた事業であるためその進捗状況を直に確認すること、2つ目は、普段は面と向かって感謝を述べられないメンバーに感謝を伝えるためである。「離れているからこそ、感謝を伝える時間を大事にしたい。社員としてではなく人として関係している」と述べ、メンバーと深い関係性を築いている。戦略面に関してはある程度現地に任さざるをえなく、基本的に権限を与えて任せている。また戦略などを伝えることは根気強く行なってはいるが、E氏はメンバーの成果に対して、低い期待値を持って接している。

また現地メンバーの採用については、「スキルは後でついてくるので、まずもって企業理念に共感している人でなければならない。そして信頼が一番であり、裏切らない人で、採用後は共通の知人などで人的ネットワークを構築してその人を囲い込んでいる。」と述べている。さらに、採用したメンバーとはプライベートを共有して深い関係を築いている。E氏は「お互いの距離をなくすことが大切だと考えているから」と述べている。

一方で「合理的な人」は採用を行っていない。その理由をE氏は、「自立性が高いと悪さするのではないか。ある程度しぼりが必要である」と述べている。さらに「人は短期の利得に走る」とも述べている。

B社へのインタビューをまとめると、次の通りとなる。B社は保育事業を運営しているため、現地ベトナムではフェイス・トゥ・フェイスでの活動となっている。事業の都合上、全員がテレワークを実施することは現実的ではないため、E氏のみがテレワークを行っている。また、メンバーとの関係性は、現地で十分な時間をかけ構築している。その結果、E氏は運用業務を現地メンバーに任せることが可能となり、テレワークが行えている。そして、

^[42] LINE 株式会社提供のコミュニケーションツール

B社もコミュニケーションにはICTツールを活用している。さらに、メンバーの規律を保つために、E氏もメンバーも、お互いプライベートな情報を共有し、深い関係性を構築している。最後に、これまでのB社へのインタビュー結果を表1-5に沿ってまとめると、表3-3となる。

表 3-3 E氏へのインタビュー結果

項目	インタビュー結果
コミュニケーション方法	・現地でメンバーと関係性を構築した後にテレワークに移行している ・Webサービスを中心に利用している
採用	・企業理念に共感している人を採用している
戦略浸透	・権限を大幅に委譲している

3. 個人の能力でテレワークを実現しているC社

C社は、2009年に米国のシリコンバレーで設立されたベンチャー企業である。主な事業は決済システムのプラットフォーム開発や運用であり、そのプラットフォームはグローバルに展開されている。F氏へのインタビューは2017年11月14日の20時より都内で実施した。F氏は日本に居住し、主に日本・韓国の市場を中心に展開するシステム開発のプロジェクトマネージャーに従事している。C社の米国本社では、フェイス・トゥ・フェイスで活動をしているが、他の国ではテレワークを利用している。F氏によれば、「開発者がそれぞれの国にいるため必然的にテレワークになっている」と述べている。C社の組織は、経営層は米国でオペレーションはインド、その他いろいろな国にマネジメントを行う人材を配置している。

まずコミュニケーションツールは、C社もICTツールを活用している。具体的にはSkype^[43]、Slack^[44]、JIRA^[45]などである。これらのツールは主にシステムを開発していく中で発生する課題管理などに用いられている。なお、システム開発は全てテレワークのみで行ったという。なぜテレワークのみで開発ができたのかを聞いたところ、「大事なことは、メンバーのスキルと最低限のルールを設けることである」とF氏は述べている。

F氏のバックグラウンドは、米国に本社を置く日本の企業の開発リーダーである。その際はフェイス・トゥ・フェイスの職場環境であり、テレワークでの業務は存在していなかった。コミュニケーションに関しては、「フェイス・トゥ・フェイスのときよりも一言ひとことを丁寧にしている」と述べている。そして「現在のテレワークでの業務の方がより効率が良く労働時間は短くなった」とも述べている。なぜ効率がよくなったのかを尋ねると、「顧客に

^[43] Microsoft Corporation が提供するインターネットを利用した電話サービス

^[44] Slack Technologies により開発されたチームコミュニケーションツール

^[45] Atlassian Pty Ltd. が提供するタスク管理ツール

依存するのではないかと答えた。以前の顧客は時間をかけて顧客とコミュニケーションをとる必要があったが、今の顧客はその必要はなく、コミュニケーションが取りやすい点が大いではないか。そのためテレワークでも十分にコミュニケーションが取れる」と述べている。またメンバーも、「スキルの高い能力のある人材が残っている」と述べている。

次にメンバーを採用する基準は「経験者採用のみでチャレンジ枠は一切ない。またその経験も決済システムの開発経験がある人のみだ」と述べ、採用方針は、経験者でスキルを持っている人材のみとしている。また面接方法も、他の組織メンバー7から8人とオンラインで会話をしてもらいコミュニケーションのスキルを確認している。そしてメンバーの評価は、「今は360度の評価制度⁴⁶を取り入れているが、今後も時代にあった評価制度に変えていこう」と述べている。

情報共有や進捗の確認は、Web サービスや Skype で行っている。また業務運営、特に開発プロジェクトを進めていくうえでの最低限のルールは決まっており、プロジェクトにおいて課題が発生すれば、メンバー自身の責任で対応している。課題の解決方法も、メンバーが保有しているスキルで行われている。また F 氏が管理する組織はテレワークが中心であるが、他国の組織では、フェイス・トゥ・フェイスでのコミュニケーションを実施している。

最後にテレワークをやっていてよかったことについて、「英国でエンジニアを募集していたが、英国以外から優秀な人材を獲得できた。このように、世界各国にいる優秀なメンバーを雇えることは大きなメリットである」と、優秀な人材採用に関して述べている。

C 社へのインタビューをまとめると、次の通りとなる。C 社はこれまでの2社と違い外資系でありグローバルで活動を行っている企業である。そのため、日本企業とは雇用文化なども異なり、またメンバーも様々な国に居住している。よって、必然的にテレワークでの業務となり、テレワーク特有である、リーダーとフォロワーとの情報量の非対称などの課題が発生しやすい。しかし、そのテレワークの課題を、メンバーが保有する高いスキルで回避している。つまり、スキルの高い人材を積極的に採用することによって、テレワークでも成果を出せている。さらに、テレワークだからこそ、世界各国の優秀な人材を確保することができ、その結果、テレワークも成功する好循環となっている。これまでの C 社へのインタビュー結果を表 1-5 に沿ってまとめると、表 3-4 となる。

^[46] 今導入が進む、360度評価（多面評価）のメリット・デメリットとは？：<https://www.hrm-service.net/column/article01/>（accessed 2018.01.24）

表 3-4 C社インタビューのまとめ

カテゴリ	内容
コミュニケーション方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ もともと自立性の高いメンバーで運用 ・ ICT ツールや Web サービスを活用
採用	<ul style="list-style-type: none"> ・ スキルの高いメンバーのみ採用しており OJT などはない。また面接も 8 人程度の既存メンバーと会話してもらい適正があるかを確認している
戦略浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・ ある程度決まったルール下での業務中心である

第4章. 考察

1. テレワーク・リーダーシップの発現

1-1. リーダーシップが発現するプロセスの検討

波頭(2008)は、リーダーシップが発現するプロセスには3つのステップと4つのファクターがあると述べている。3つのステップは、(1)交流、(2)発生、(3)発現と定義され、4つのファクターは、(1)コミュニケーション、(2)リーダーシップコア、(3)相性、(4)クリエイティビティスペースである。本節では、3つのステップに関して研究結果で得られた内容を検討し、テレワークでリーダーシップが発現する条件を、従来型のリーダーシップとの違いから明らかにする。

まず、1つ目のステップである「交流」を検討する。「交流」ステップとは、リーダーとフォロワーが交流し、良好なコミュニケーションを行うことである(波頭、2007)。コミュニケーションの量が少ないとリーダーシップの発現に至らないため、テレワークでもフェイス・トゥ・フェイスと遜色のない量と質のコミュニケーションが必要である(波頭、2007)。本ステップで重要とされるコミュニケーションは、テレワーク導入における課題の1つにあげられ(表2-2)、多くの研究がある(榊原、2012や山口ほか、2015など)。よって交流ステップでは、リーダーは注意して行動すると考えられる。ただし、ICTによるコミュニケーションを实践するうえでは注意が必要である。具体的には、オンラインコミュニケーションツールを用いた会議などでは、コミュニケーションの齟齬が発生している場面もある。その点においてリーダーは、コミュニケーションのやり方を、テレワーク用に合わせる必要がある^[47]。

事例3社ともテレワークでは、FacebookやLINEなどのデジタルツールを活用し、フォロワーとコミュニケーションを行っている。特にA社の場合はリアルタイムでフォロワーの動きを確認することが可能なツールを用いるなど、フェイス・トゥ・フェイスと遜色のないコミュニケーション環境を構築している。またA社やB社は、テレワークを実施する前に一定期間フェイス・トゥ・フェイスでフォロワーと交流を深めている。一方C社においては、そのような事前準備は実施していない。しかしC社の採用方針を考えた場合、能力の高いフォロワーのみで組織が構成されている。これは、パス・ゴール理論におけるAchievement-oriented Leadership(House、et al.、1975)に当てはまり、必要最低限のコミュニケーションで十分であるため、他の2社のようにフェイス・トゥ・フェイスの事前準備は不要と考えられる。

「交流」ステップにおける、フェイス・トゥ・フェイスとテレワークとの違いは表4-1の通りである。テレワークにおける交流ステップの特徴として、(1)ICTを活用してコミュニケ

[47] 目的に合わせて使い分けたい、コミュニケーション・ツール(対面・電話・メール・チャット・課題管理)の選び方：<https://mngmnt.jp/2017/08/21/communication-tools/> (accessed 2018.02.05)

ーションを行う、(2)事前にフェイス・トゥ・フェイスで交流を深める、(3)フォロワーの能力が高い場合は最低限の交流で良いがあげられる。

表 4-1 リーダーシップ発現の「交流」ステップ

分類	特徴
フェイス・トゥ・フェイス	・対面によるコミュニケーションによって交流している
テレワーク	・ICTによるコミュニケーションによって交流している ・十分な事前準備期間を確保し、フェイス・トゥ・フェイスで交流している ・フォロワーの能力の高さによって、フェイス・トゥ・フェイスでの交流が少なくても良い

次に、2つ目のステップである「発生」を検討する。「発生」ステップとは、フォロワーの心の中にリーダーについて行こうという意思が発生することである。そのためには、リーダー自身が「ついて行くに足る資質」である能力的資質や人間的資質、いわばリーダーシップコアを保有していることを表出し、フォロワーに認識してもらわなければならない。それには、フォロワーとの接触回数や言葉でのやりとりが必要であり、前ステップである「交流」ステップはその手段となる(波頭、2007)。

しかしテレワークの場合は、フォロワーとの直接的な接触は限られている。そのために、フェイス・トゥ・フェイスで事前に接触回数を増やすことや、採用時に他のフォロワーとコミュニケーションを実施するなど、テレワークを始める準備段階でこの「発生」のステップまで進み、リーダーシップコアを認識させなければならない。

そしてこのステップにおいて、「リーダーシップコア」をもとにした、フォロワーとの信頼関係の構築が求められる。なぜならば、「ついて行くに足る資質(リーダーシップコア)」とは、組織の規則やルールを超えてでも自分がついて行くべき対象としてリーダーを承認すること(波頭、2007)であり、それは信頼関係が構築されているため起こることである。なお本論文では、構築された信頼関係で発生する要素を「リーダー・エクイティ」と名付ける。

「リーダー・エクイティ」とはマーケティング用語にある「ブランド・エクイティ^[48]」の定義を踏襲したものである。リーダーがフォロワーから信頼され、それがリーダーの資産となる。その「リーダー・エクイティ」を本ステップで獲得しなければならないだろう。

また、この「発生」ステップではフォロワーとの相性も重要である(波頭 2007)。その相性

[48] ブランド資産的価値

は前ステップである「交流」段階でもある程度把握できるだろう。また組織への入り口である採用時点においても、その確認は可能である。しかしながら、関係性は一朝一夕では構築されない。この相性を把握するためにも、コミュニケーションの量と質が必要である。その両者を一度に取得できるのはフェイス・トゥ・フェイス環境であると考えられるが、その期間をどれほど確保できるかが、テレワークにおける「発生」ステップの重要な要素であろう。

事例 A 社および B 社は、フェイス・トゥ・フェイスによる事前準備において、フォロワーと数多く接触し、や直接言葉での交流を行っている。そのため、リーダーが保有するリーダーシップコアをフォロワーに認識させることや、フォロワーとの相性の確認が可能である。その結果、フォロワーと信頼関係が構築されている。また C 社に関しては、フェイス・トゥ・フェイスの期間がなく、フォロワーとの接触回数は確保できない。しかし、能力の高いフォロワーのみで組織が構成されていることによって、リーダーがフォロワーを信頼する。それによってリーダーはフォロワーからも信頼を得られるような、相互信頼関係が構築されている。

「交流」ステップにおける、フェイス・トゥ・フェイスとテレワークとの違いは表 4-2 の通りである。テレワークにおける交流ステップの特徴として、(1) リーダーシップコアの表出や相性の確認は主にフェイス・トゥ・フェイスにおける事前準備にて実施されること、(2) フォロワーの能力の高さによって相互信頼関係が発生し、必要最低限の表出となっていることがあげられる。

表 4-2 リーダーシップ発現の「発生」ステップ

分類	特徴
フェイス・トゥ・フェイス	・ リーダーシップコアの表出や相性の確認は対面で実施される
テレワーク	・ リーダーシップコアの表出や相性の確認は主にフェイス・トゥ・フェイスにおける事前準備にて実施される ・ フォロワーの能力の高さによって相互信頼関係が発生し、必要最低限の表出となっている

最後に、3つ目のステップである「発現」を検討する。「発現」ステップとは、フォロワーが組織の規則やルールを超えてリーダーについて行く行動をとるステップである。組織の規則やルールに従い行動するのは外発的動機づけであり、それを超えてリーダーについて行こうとする意志は内発動機づけである。そのため、この「発現」ステップにはフォロワーに自己決定権が必要で、その自己決定権を発動できるクリエイティビティスペースを

いかに与えられるかが重要な要素であるとしている(波頭、2007)。

フォロワーに自己決定権を与えることは、業務のほぼ全てをフォロワーに任せることになる。しかし、テレワークの場合は、その業務の進捗状況の確認が容易ではなく(山口ほか、2015)、業務上の問題が発生した場合でも、見過ごす可能性がある。よって、フォロワー自らが情報を共有する姿勢が必要であり、そのためには、リーダーとフォロワーの間に、信頼関係が求められる。その信頼関係を、これまでの「交流」ステップと「発生」ステップで、信頼構築を行わなければ、フォロワーにクリエイティビティスペースを与えられないだろう。

またリーダーとフォロワーとの信頼関係構築には、フォロワーの人物像を把握することや、フォロワーが持つ価値観を知るなど、フォロワーの理解が求められる。このリーダーの姿勢は、中村(2011)によるサーバント・リーダーシップの定義である「他者に対する思いやりの気持ちや奉仕の気持ちがモチベーション^[49]として最初に来るといえる」に沿ったものだ。

この構築された信頼関係ができて初めてフォロワーに権限を委譲することが可能となる。そして権限が委譲されれば、フォロワーは自己決定権を得やすくなり、その結果、フォロワーにクリエイティビティスペースが発生する。そして、リーダーとフォロワーに間にリーダーシップが発現され、リーダーとして認められるようになる。

事例 3 社ともフォロワーに十分な権限委譲を行っており、自己決定権を得たフォロワーには、クリエイティビティスペースが発生している。そして、A 社や B 社は業務の進捗などを日々の日報など報告させており、権限を委譲しながらも、リーダーはフォロワーの状況を常に把握している。またフェイス・トゥ・フェイスにおける「交流」ステップと「発生」ステップを通して、フォロワーと十分な信頼関係を構築したことによって、権限委譲を可能にしている。また C 社は、業務上の運営ルールを整備することによって、大きな問題を発生させないように管理し、フォロワーへの権限委譲を可能としている。フェイス・トゥ・フェイスで十分な信頼関係を構築できない場合は、C 社のように、運営ルールを整備することによって権限を委譲できるであろう。

「発現」ステップにおける、フェイス・トゥ・フェイスとテレワークとの違いは表 4-3 の通りである。テレワークにおける発現ステップの特徴は、信頼関係や整備された業務上の運営ルールが前提条件となる権限委譲を行っていることである。

[49] 原文ママ

表 4-3 リーダーシップ発現の「発現」ステップ

分類	特徴
フェイス・トゥ・フェイス	・フォロワーの状況把握が容易で権限委譲は進めやすい
テレワーク	・フォロワーの状況把握は容易ではないが、信頼関係や整備された業務上の運営ルールが前提条件となる権限委譲を行っている

1-2. テレワークにおけるリーダーシップの発現に必要なスキル

テレワークにおけるリーダーシップ発現の検討結果を踏まえ、リーダーシップが発現するために必要なスキルを考察する。まず事例 3 社とも、テキストによるコミュニケーションを主に行っており、音声を使わない文字情報だけのコミュニケーション能力が求められる。なぜならば、テキストによるコミュニケーションでは、相手の表情や動作を確認することができないため、リーダーの発言の意図や感情が伝えづらく^[50]誤解を招きやすい。そのため、自分の感情を把握しながら、フォロワーの感情も理解する(表 2-12)必要がある。つまり、テレワークにおけるリーダーには、Goleman(2002)が提唱する EQ リーダーシップの「関係重視型」に必要なコンピテンシーである、「共感能力」が求められる。そして、感情の理解が乏しいと、リーダーの本意でない伝わり方によってフォロワーとの信頼関係を毀損する場合もあり、権限の委譲が困難となるであろう。

以上をまとめると、テレワークにおけるリーダーシップの発現に必要なスキルは、表 4-4 の通りとなる。

表 4-4 テレワークでリーダーシップを発現するために必要な能力

能力	具体的な内容
テキストコミュニケーション能力	・見えない相手とのコミュニケーション、言葉の選択や状況把握能力
感情の理解	・テキストには感情が表出されにくいいためコンテキストを鑑みた相手の感情理解 ・自分の発信も感情が表出されにくいいため自分の感情理解と、その能力である EQ(Goleman、2007)能力の向上

[50] 電子メディアコミュニケーションで、感情はちゃんと伝わっているか？：
<http://yumenavi.info/lecture.aspx?GNKCD=g007908> (accessed 2018.01.27)

2. リーダーシップとサービス場

下村(2012)は、「フォロワーシップはリーダーとフォロワーがサービス価値を共に創るプロセス」と定義した。また波頭(2007)によれば、リーダーシップとはリーダーとフォロワーとの間に成立する両者の関係性であるとしている。つまり、リーダーシップが、リーダーとフォロワーとの関係性であるならば、「リーダーシップはフォロワーシップと同様に、リーダーとフォロワーがサービス価値を共に創るプロセス」であると言える。

また下村(2012)は、「フォロワーのサービス行為から『サービス場』が作られる」と述べている。同様に、リーダーシップがリーダーとフォロワーとの関係性であるならば、「リーダーのサービス行為から『サービス場』が作られる」とも言える。なお「サービス場」とは、サービス価値は文脈に依存するものであり、その文脈を説明するための概念である(小坂、2012)。前節で述べた、テレワークにおけるリーダーシップの発現は、リーダーとフォロワーの交流や、リーダーによるフォロワーの理解、フォロワーのクリエイティビティスペースの確保など、相互のサービス行為で成り立っており、「サービス場」を作るプロセスである。

そしてサービスとは、人や組織がその目的を達成するために必要な活動や支援することであり(小坂、2012)、リーダーシップをサービスと捉えるならば、Service Dominant Logic(Lusch and Vargo, 2016)の概念を当てはめられる。なお、Service Dominant Logicとは、商品そのものに価値があるのではなく、顧客が商品を利用して初めて価値が生まれるという見方である。そのService Dominant Logicの4つの基本概念を、テレワークにおけるリーダーシップ発現プロセスに当てはめると、表4-5の通りとなる。まず、「アクター」はリーダーとフォロワーが適合される。次に「オペラント資源」にはICTツールが、「オペラント資源」には関係性、権限委譲、EQ能力、クリエイティビティスペースが適合される。そして「サービス」には、内発的動機による能動的なフォロワーの姿勢が適合され、「価値」には、組織力の最大化やフェイス・トゥ・フェイスと遜色のない組織運営が適合される。

表 4-5 リーダーシップと Service Dominant Logic の基本概念

基本概念	定義	リーダーシップ発現への適合
アクター	・目的を持って行動する能力を保持するエンティティ	・リーダーとフォロワー
資源	・アクターが支援を頼るもの。オペラント資源とは価値提供のために必要な別の資源多くが有形で性的なものであり、オペラント資源とは他の資源に行為を施す資源で多くが無形で動的なもの	・オペラント資源には ICT ツール ・オペラント資源には、関係性、権限委譲、EQ 能力、クリエイティビティスペース
サービス	・他のアクターや自身の価値のために資源を適用すること	・内発的な動機による能動的なフォロワーの姿勢
価値	・アクターに依存した福利の増大	・組織力の最大化や、フェイス・トゥ・フェイスと遜色のない組織運営

(出典) Lusch and Vargo (2016) p64-67 をもとに筆者作成

このように、テレワークにおけるリーダーシップの発現の各要素を、Service Dominant Logic の基本概念に適合させることによって、事例として扱った 3 社以外でも応用が可能となる。つまり、表 4-5 をテレワークにおけるリーダーシップ発現のフレームワークと捉えることで、テレワークを導入する企業が、リーダーシップを発現させるための知識として活用できるであろう。

3. テレワーク・リーダーシップとは

前節までの分析結果をもとに、テレワークにおけるリーダーシップを次のように定義する。テレワーク・リーダーシップとは、「ICT ツールを活用してフォロワーとの相互理解を深め、リーダーとしてのリーダー・エクイティを獲得し、それによって発生する信頼関係をもとにフォロワーに権限を委譲しクリエイティビティスペースを発生させ、内発的動機づけによる能動的な行動によって成果をあげられるサービス場を構築する」ことである。このようなリーダーシップは「信頼構築型リーダーシップ」と定義できるであろう。相互の信頼が組織の成果を産み、組織の成果が相互の信頼を産む。本研究によって、テレワークでも信頼構築型のリーダーシップを発現することは可能であると言える。しかし、フェイス・トゥ・フェイスと違い、よりフォロワーとの関係性を重視することを意識して行動することが、テレワークにおけるリーダーには求められる。

しかし、テレワーク・リーダーシップには課題も存在する。まず、テレワークを始める前

に、信頼関係を構築するための事前準備ができない場合である。事前にフェイス・トゥ・フェイスでのコミュニケーションが行えない場合、リーダーとフォロワーとの信頼関係構築に弊害がもたらされる。その解決方法としてC社のように、能力の高い人材を確保し、業務運営のルール整備を前提とするテレワークを導入することである。しかし、人材流動性が低い日本企業^[51]では難しいだろう。なぜならば、テレワークによってフォロワーが成果を出せない場合、容易に解雇することが難しいためである。また別の解決方法は、すでに存在する組織をテレワーク化する方法である。これは一定期間フェイス・トゥ・フェイスで組織活動をしており、信頼関係は構築されていると考えられる。ただしその場合、人事異動を伴う内部の人材流動性に影響を及ぼすだろう。人事異動によっては、リーダーとフォロワーの信頼関係の再構築が必要となり、新たな事前準備期間が必要となる。1つの部署で留まる人材は少なく、異動しても新しい部署で信頼関係を構築する方法を検討しなければならない。

次に、経営指標で表される成果が出ていない場合や、組織上の問題が発生した場合、リーダーへの信頼が毀損され、それまで積み上げてきた「リーダー・エクイティ」が減少する。そのような場合においても、全ての責任をそのリーダーに負わせるのではなく、企業としてそのリーダーを守らなければならない。

^[51] 人材の流動性 日本、国際的に低く：

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO25189420Y7A221C1EA2000/> (accessed 2018.01.30)

第5章. 結論

1. リサーチ・クエスチョンへの回答

1-1. サブシディアリー・リサーチ・クエスチョンへの回答

本研究において次の3つのサブシディアリー・リサーチ・クエスチョンを立てた。

SRQ1：リーダーとメンバーとのコミュニケーションはどのように行われているのか

SRQ2：メンバーに対しどのように内発的動機を持たせているか

SRQ3：メンバーの採用や育成はどのように行われているか

SRQ1：リーダーとメンバーとのコミュニケーションはどのように行われているのか

A社およびB社の事例をから言えることは、メンバーとのコミュニケーションは、ICTツールを活用して情報の対称性を確保しつつも、情報の量と質を担保するために、事前準備で信頼関係の構築が必要されることである。またC社の事例から言えることは、整備された業務プロセスを基盤としてコミュニケーションによる齟齬を発生させないようにしていることである。

事例3社をもとにSRQ1への回答を図式化した(図5-1)。この図は、「フェイス・トゥ・フェイスにおける事前準備」や「整備された業務プロセス」を土台として、「ICTツールを用いたコミュニケーション」が行われていることを示している。

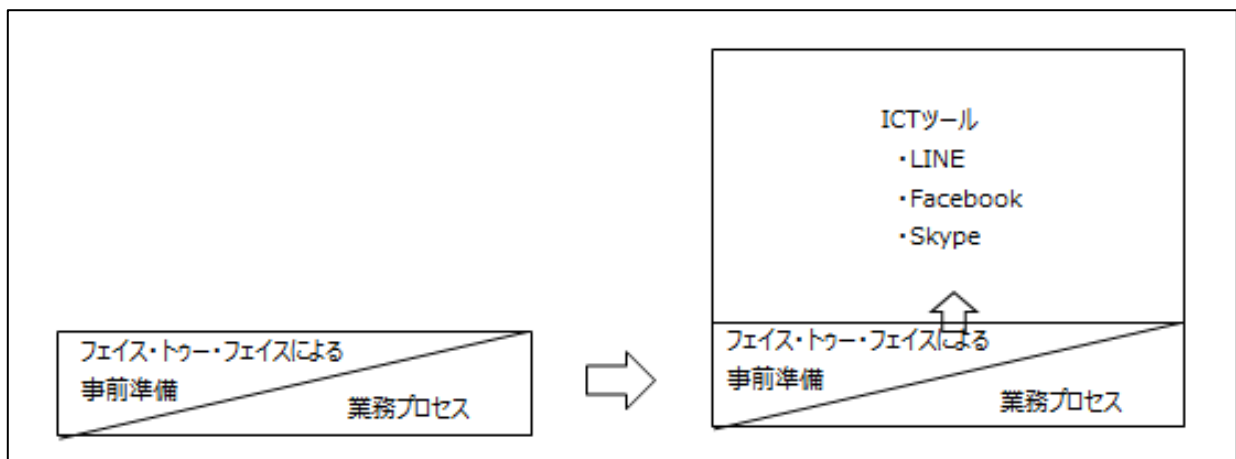


図 5-1 テレワークによるコミュニケーション

SRQ2：メンバーに対しどのように内発的動機を持たせているか

事例の3社に共通して言えることは、リーダーはフォロワーに大幅な権限委譲を行うことによって、フォロワーが主体的に行動できるクリエイティビティスペースが発生していることである。これによりフォロワー自身で意思決定可能な場面が増え、自己決定権の機会が与えられることにより、内発的動機づけが行われる。

ただし、そのためには、SRQ1で明らかにしたコミュニケーションを基盤とする、リーダーとフォロワーとの信頼関係が構築されている必要がある。つまり、クリエイティビティスペースの発生には、リーダーとフォロワーとの信頼関係が必要である。

事例3社をもとにSRQ2への回答を図式化した(図5-2)。この図は、SRQ1で明らかにした、テレワークにおけるコミュニケーション

を土台とし、「リーダーとフォロワーとの信頼関係」が構築され、「リーダーによるフォロワーへの権限委譲」によって、「フォロワーにクリエイティビティスペース」が発生され、内発的動機を持たせていることを示している。

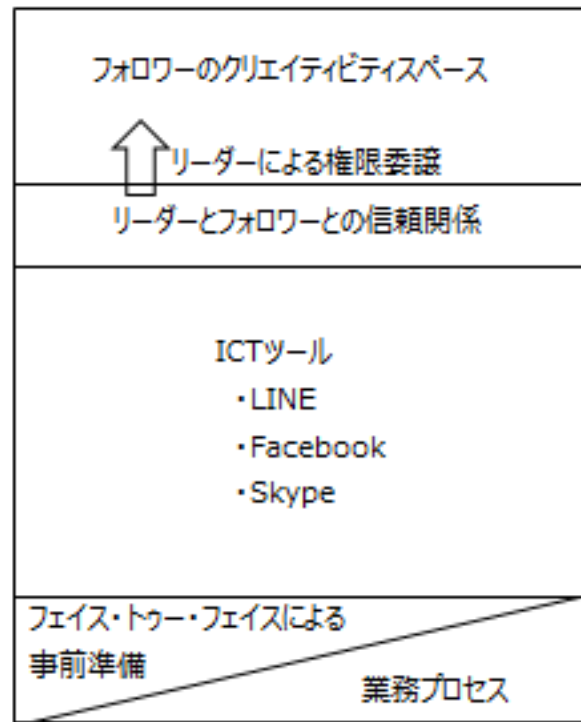


図 5-2 内発的動機の発生

SRQ3：メンバーの採用や育成はどのように行われているか

A社およびC社の事例から言えることは、採用基準は、発信力のある人材や能力の高く自立性の高い人材の採用を行っていることである。またB社の事例からは、スキルを重視するのではなく、経営理念への共感を重視し採用を行っていることである。

またフォロワーの育成は、SRQ1で明らかにしたコミュニケーションを基盤とする、リーダーとフォロワーとの信頼関係が構築され、SRQ2で明らかにした権限の委譲によるクリエイティビティスペースの発生を起因とする、フォロワーの自立を促していることである。

事例3社をもとにSRQ2への回答を図式化した(図5-3)。この図は、採用は「発信力」や「高いスキルの保有・経験者」、「経営理念への共感」を基準とし、採用・不採用を判断している。そして、SRQ1及びSRQ2で明らかにしたコミュニケーションやフォロワーへの内発的動機づけなどを基盤として、フォロワーに自己決定権を与え自立を促し育成している。

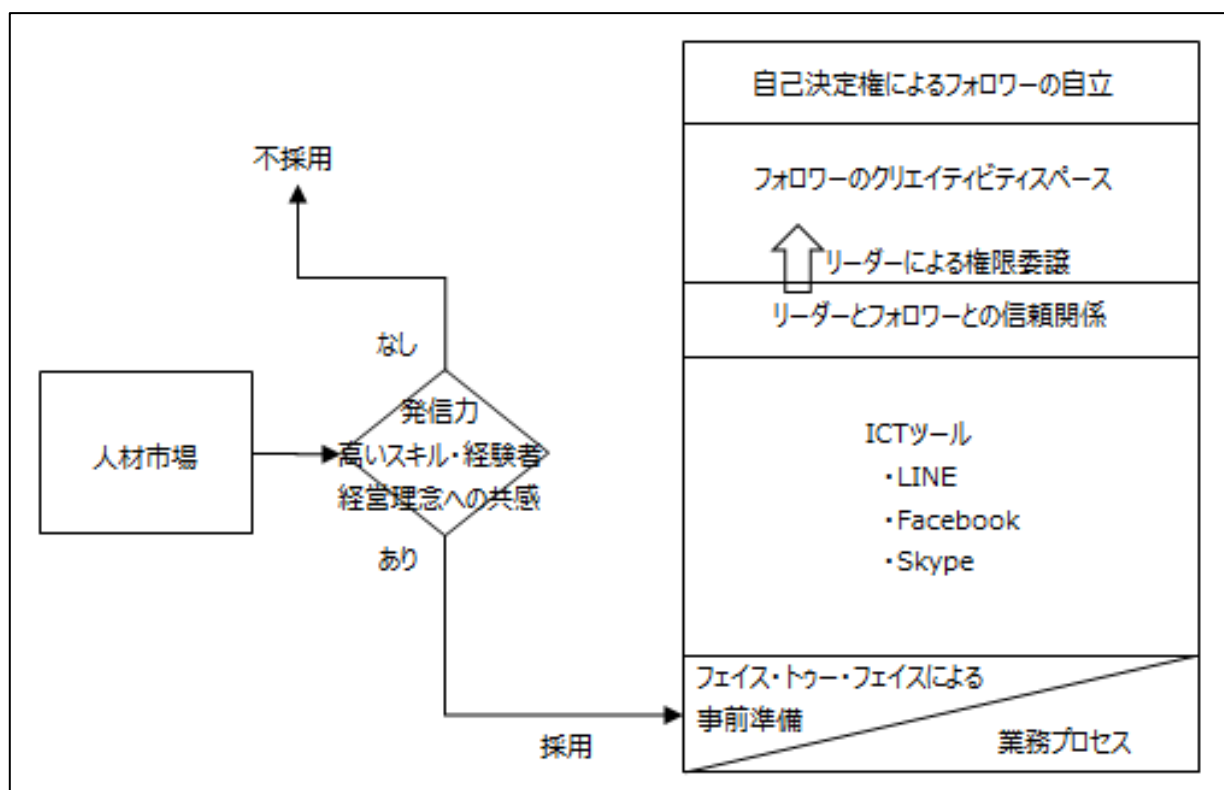


図 5-3 テレワークにおける採用と育成

1-2. メジャー・リサーチ・クエスチョンへの回答

本研究において次のメジャー・リサーチ・クエスチョンを立てた。

MRQ：雇用型テレワークメンバー中心の組織でリーダーシップが発現する条件は何か

3つのSRQの回答及び、第4章における「テレワーク・リーダーシップの発現」より、テレワークでリーダーシップが発現するには、次の3つの条件が必要である。

- (1) リーダーとフォロワーとの信頼関係
- (2) フォロワーへの権限委譲によるクリエイティビティスペースの発生
- (3) フォロワーが意思決定を行いフォロワーの自立を促しやすい環境

また、第4章の「リーダーシップとサービス場」より、リーダーシップの発現プロセスは、「サービス場」を作るプロセスである。よって、これら3つの要素によって、リーダーとフォロワーともにサービス行為を行い、サービス場が構築されリーダーシップが発現される。

MRQへの回答を図式化した(図5-4)。この図は、リーダーとフォロワーとの信頼関係が構築されることによって、フォロワーに権限委譲をもとにしたクリエイティビティスペース

スが発生し、フォロワーの自立が進みフォロワーが成長する。その結果、よりリーダーとフォロワーの信頼関係が深まり、リーダーはフォロワーにさらなる権限を委譲し、フォロワーのクリエイティビティスペースは広がっていく。そしてまた、フォロワーの自立がより進んでいく。さらに、3つの条件が相互に関係しあい循環するためには、リーダーとフォロワーによるサービス行為によって、サービス場を構築することも必要であることを示している。

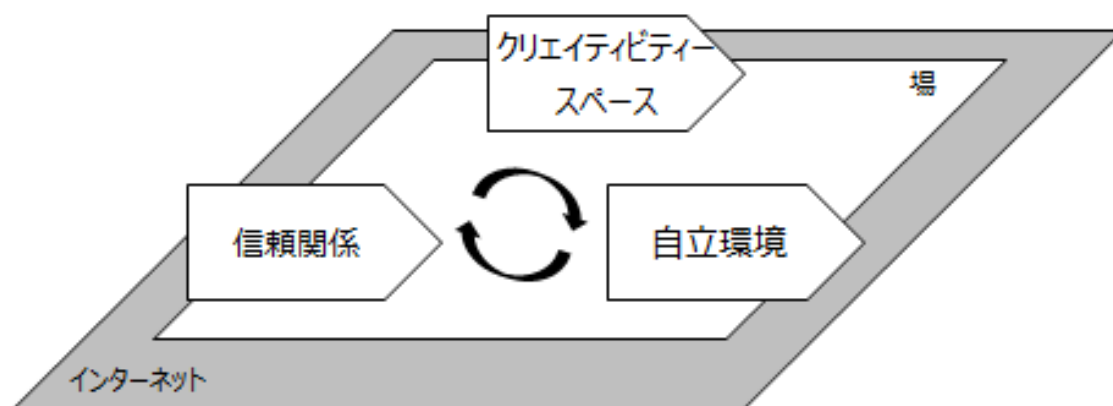


図 5-4 リーダーシップ発現の条件とサービス場

2. 本研究の課題と応用

本研究において、3つの課題があげられる。まず、事例が3社であるため、テレワーク・リーダーシップの特徴すべてを分析しているとは言い難い。また、定量的な分析を行っておらず、定性的な分析のため一般化されたとは言えず、事例企業を増やし、大規模なアンケート調査などによって、本研究の結論以外の特徴も示しだされる可能性もある。確かに週5日のテレワークを許可している企業の絶対数は少なく、定量的な分析がどこまで有効であるかは疑問である。テレワークの先行研究においても対象としている企業を「テレワーク導入企業」としており、週1日以上などの条件として対象数を増やしている。その場合、常にテレワークではないため、本研究で明らかにした関係性構築のリーダーシップや、リーダーシップの発現ステップに必要な能力は変わってくると考えられるからである。

さらに、インタビューがテレワークを実施しているリーダーのみとなっており、フォロワーには実施していない。よって、フォロワーの視点からリーダーシップの発現を分析し、フォロワーの影響も検討が必要であろう。今後は、リーダーシップの評価の指標を定義し、アンケートなどでフォロワーから見たリーダーシップの研究が必要である。

一方で、本研究の応用として考えられる領域もある。現在の日本において副業を許可する

企業も増加しており、本業とは別に副業を持つダブルワークの労働者^[52]も増えている。副業の場合は週末に業務を行うなど、多くがテレワークで従事することになるだろう。このような人材を活用している組織においては、本研究の成果を活かすことができるであろう。また安藤(2017)によれば、副業従業者のみで構成された組織も存在している。リーダー自身も副業の場合、ヒエラルキーによる命令を行うことが困難であり、フォロワーとの関係に重きをおかなければならない。このような副業社会のリーダーシップとして、本研究の成果は有効であろう。

本研究の成果によって、テレワークのリーダーシップ発現に一定の理解を得られ、多くの企業でテレワークの導入が進むことにより、今後の日本社会の発展に貢献できることを強く願っている。

^[52] 2017年版 ダブルワーク意識調査。ダブルワーク経験者は59%と、2008年の調査開始以来最高値に。 : https://news.infoseek.co.jp/article/atpress_122820 (accessed 2017.12.09)

参考文献

- 赤間健一 (2014) 「テレワーク周辺教養講座(第 2 回)——情報セキュリティとテレワーク——」、『日本テレワーク学会誌』、12(1)、pp.31.
- 安藤寛之 (2017) 「副業従業者だけで構成された組織のリーダーシップの特徴と課題について——S 社における事例研究——」、『JLA 発足記念研究講演会』、1、pp.3-4.
- Bruce J. Avolio、Fred O. Walumbwa、and Todd j. Weber (2009) 「Leadership:Current Theories、Research、 and Future Directions」、『Annu. Rev. Psychol』、60、pp.421-49.
- 古川靖洋 (2003) 「日本におけるテレワークの成功要因」『総合政策研究』13: 25-40.
- (2011) 「テレワークに関する懸念と効果」、関西学院大学総合政策学部研究会編、『Journal of policy studies』、35、pp.1-15.
- (2014) 「テレワークとオフィスワークの動機づけ」、『日本テレワーク学会誌』、12(1)、pp.14-27.
- (2015) 『テレワーク導入による生産性向上戦略』、千倉書房、東京、209p
- Goleman Daniel、(1995) 『Emotional Intelligence、Bantam; 10 Anv.』(=1998、土屋京子訳『EQ——こころの知能指数』、講談社、東京、455p).
- Goleman Daniel、Richard Boyatzis and Annie Mckee、(2002) 『PRIMAL LEADERSHIP Realizing the Power of Emotional Intelligence』.(=2002、土屋京子訳『EQ リーダーシップ』、日本経済新聞社、東京、328p).グリーンリーフ、K. ロバート (2008)、『サーバントリーダーシップ(金井壽宏& 金井真弓、翻訳者)』、英治出版、東京、573p.
- 波頭 亮 (2008) 『リーダーシップ構造論』、産業能率大学出版部、東京、227p.
- 平山信彦 (2012) 「テレワーク周辺教養講座(第 2 回)——「働き方」と「働く場」の変革——」、『日本テレワーク学会誌』、10(2)、pp.67-68.
- House、J. Robert、Mitchell R. Terence (1975)、「PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP」、『National Technical Information Service、U.S DEPARTMENT OF COMMERCE』.
- 金井寿宏 (2005) 『リーダーシップ入門』、日本経済新聞社、東京、330p.
- 金井壽宏 (2007) 「2.リーダーシップはフォロワーによって認められる」、池田守男・金井壽宏、『サーバントリーダーシップ入門』、かんき出版、東京、pp47、253p。
- 金丸利文・斎藤敦子 (2015) 「異分野・異文化の『個』がつながる競争の場——クリエイティブ・ラウンジ・モヴ」、『日本テレワーク学会誌』、13(2)、pp.17-21.
- 狩俣正雄 (2015) 「インテグラル・リーダーシップ」、『経営研究』、66(4)、pp.107-134.
- 木下 巖 (2013) 「グローバル時代のテレワーク」、『日本テレワーク学会誌』、1(1)、pp.6-14.
- 小坂満隆 (2012) 「サービス価値創造モデル」、小坂満隆編、『サービス志向への変革』、社会評論社、東京、pp.82-103、206p.
- Kotter P. John (1990) 「What Leaders Really Do」、『Harvard Business Review May-June 1990』

- (=2012、黒田由貴子、有賀裕子訳『リーダーシップ論——人と組織を動かす能力』、ダイヤモンド社、東京、273p).
- Kotter P. John、Rathgeber Holger (2005) 『Our Iceberg Is Melting』(=2007、藤原和博訳『カモメになったペンギン』、ダイヤモンド社、東京、116p).
- 熊野健志 (2016)、「クラウドソーシングにおける業務の始点・切り出し」、『第18回日本テレワーク学会研究発表大会予定稿』、pp.23-27.
- Li Charlene (2016) 『The Engaged Leader A Strategy for Your Digital Transformation』、Wharton Digital Press.(=2016、山本真司・安倍義彦訳『エンゲージド・リーダー』、英知出版株式会社、東京、173p).
- Lusch F.Robert、Stephen S.Vargo (2016) 『The Service-Dominant Logic of Marketing:Dialog、Debate、and Directions、Routledge.』(=2016、井上崇通訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』、同文館出版、東京、280p).
- 眞崎昭彦 (2015)「テレワーク周辺教養講座(第10回)——テレワークと企業の社会的責任テレワークと企業の社会的責任——」、『日本テレワーク学会誌』、13(1)、pp.58-59.
- 松村 茂・浜田翔太郎 (2017)「コワーキングスペース全国調査における価値創造の考察」、『第18回日本テレワーク学会研究発表大会予定稿』、pp.13-18.
- 松岡温彦・佐藤道彦ほか (2016)「リゾートオフィスの研究」、『日本テレワーク学会誌』、14(1)、pp.5-8.
- 中村久人 (2011)「リーダーシップ発現のプロセスとサーバント・リーダーシップ論の展開」、『経営力創生研究』、7、pp.71-82.
- 中西穂高 (2016)「地域活性化のためのテレワーク」、『第18回日本テレワーク学会研究発表大会予定稿』、pp.74-79.
- 中山敬介 (2016)「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化」、『近畿大学商学論究』、15(1)、pp.55-73.
- 内閣府 (2017)「平成29年高齢社会白書」、内閣府.
- 日本テレワーク学会 (2015)『テレワークが未来を創る——働き方改革で実現するトランスボーダー社会——』、株式会社インプレス R&D、東京、180p.
- 野田 稔 (2005)『組織論再入門——戦略実現に向けた人と組織のデザイン——』、ダイヤモンド社、東京、338p.
- 野口邦夫 (2017)「テレワーク時の労務指揮権についての一考察」、『第19回日本テレワーク学会研究発表大会予定稿』、pp.35-40.
- 小野喜生 (2012)「暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響」、『関西大学商学論』、57(1)、pp.1-19.
- 榎原 憲 (2012)「テレワークを支援するICT ツールの変遷と課題」、『日本テレワーク学会誌』、10(2)、pp.5-15.

- 坂本有芳 (2015) 「ICT 高度化が就業者の仕事・家庭生活に及ぼす影響」、『日本労働研究雑誌』、57(10)、pp.34-46.
- 佐藤彰男 (2012) 「テレワークと『職場』の変容」、『日本労働研究雑誌』、54(10)、pp.58-66.
- (2006) 『テレワークの社会学的研究』、お茶の水書房、東京、259p.
- 佐藤 隆 (2007) 『ビジネススクールで教えるメンタルヘルスマネジメント入門——適応アプローチで個人と組織の活力を引き出す』、ダイヤモンド社、東京、287p.
- 下村源治 (2012) 「サービスとしてのフォロワーシップ——リーダーとの価値共創——」、小坂満隆編、『サービス志向への変革——顧客価値創造を迫及する情報ビジネスの新展開——』、社会評論社、東京、pp.41-58、206p.
- 総務省 (2014) 「求められるワークスタイルの変化と女性の活躍」、総務省、『平成 26 年版情報通信白書』.
- 総務省 (2017) 「働き方改革と ICT 利活用」、総務省、『平成 29 年版情報通信白書』.
- 田澤由利 (2015) 『在宅勤務が会社を救う——社員が元気に働く企業の新戦略——』、東洋経済新報社、東京、233p.
- (2015) 「テレワークにも対応した『時間当たりの生産性』を向上する賃金システム」、『日本テレワーク学会誌』、13(2)、pp.22-24.
- 山口徳郎・立澤茂・徳満昌之・野中雅人 (2015) 「離れた拠点を臨場感でつなぐオフィスコミュニケーションポータル」、『日本テレワーク学会誌』、13(1)、pp.5-10.
- 吉見憲二 (2017) 「障害者のテレワークにおけるクラウドソーシングの可能性」、『第 18 回日本テレワーク学会研究発表大会予定稿』、pp.70-73.

謝辞

本研究論文を執筆するにあたり、多くの方々にご協力をいただきました。突然の依頼にも関わらずインタビューに協力してくださった3社のリーダーの方々には深く感謝を申し上げます。また主指導員の敷田麻実教授、坂村圭助教には多くのアドバイスとご指導をいただきましたことを深く感謝申し上げます。

本研究に取り組もうと思いついたのは、介護による離職ニュースを見た時でした。出産・子育てとは違い終わりの見えない介護。多くの方が再就職できない状況である。そもそもなぜ会社を辞めなければならないのか。辞めずとも働ける方法はないのか。その疑問がきっかけでした。本研究でこの問題を解決できると思いません。しかし小さな積み重ねの一つとして貢献できたら幸いです。

JAISTにおいて多くの方々に出会い、多くの刺激が本研究を最後までやり切れた要因と感じています。関係者の皆様には深く御礼申し上げます。