

# テレワーク時代のマネジメント

2021年夏に猛威を振るったコロナウイルスのデルタ株の影響も秋頃には落ち着き、年末にかけて久しぶりに以前の日常を思い出させる生活が続いた。それに伴いテレワークから再び出社の割合を増やした企業も多かったと思われる。しかし、年が明けて新しい変異株の影響によりかつてない感染拡大に直面している。今後、多くの企業では再びテレワークに移行する動きが進むと予想される。

他方、感染の波とは一線を画して、テレワークの制度を本格的に導入する企業が増えてきている。大手IT企業やフリーマーケット

アプリを手掛ける企業では、テレワークを充実させるため、社員の住む場所の制限を撤廃することを相次いで発表している。その主なねらいは、働く場所や時間の自由度を高めて多様な働き方を尊重することで人材を確保することにあると言える。ここに関わるのが「ワークライフバランス」である。

テレワークは、コロナ禍を機に急速に普及したことで様々なメリットやデメリットが浮き彫りになった。その最たるメリットは「通勤からの開放」であろう。朝日新聞の調査（2021年1月13日）によれば、テレワークで仕事と私

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

生活のバランスが変化したか尋ねたところ、「仕事重視」（5%）よりも、「私生活重視」（39%）と回答した人が大きく上回り、仕事だけでなく家庭やプライベートにも関心が向くようになった傾向がうかがえる。さらに、「通勤時間が不要になり、心にゆとりができた」人は全体で62%を占めており、これは首都圏1都3県だけに

## ワークライフバランスの肝

## 仕事と家庭との境界マネジメント

限定すると70%に達する回答である。首都圏では長時間かけて出勤し、その出勤も満員電車など大きな負担が強いられていた。テレワークは、そうした通勤時間と疲れを一気に開放することで、「仕事（ワーク）」中心から、家庭やプライベートなどの「ライフ」にも時間を割くことができるようになり、特に家庭を抱える社員にとっては大きな恩恵を享受していると

思われる。しかし、現実にはテレワークによって全ての人がワークライフバランスが向上したかと言えば、必ずしもそうではないようである。

コロナ禍前であれば、職場に出社して始業時間と終業時間が定められていたことで、職場と自宅という場所や、仕事と家庭（プライベート）の時間の「境界」が明確になっていた。これは、自らの役割や気持ちを切り替える大きな意味を持っていた。一方で、テレワークによって、働く場所と時間の自由度が増したことは、自律的に働く機会と環境をもたらした。しかし、自宅でいつでも仕事ができるようになる、場所と時間の境界が曖昧になり、「いつでもどこでも仕事に追われる」ことが起こる。

ワークでは、ますますワーク・ファミリー・コンフリクトが生じやすくなる。例えば、仕事と家庭との境界が曖昧になることで二つの方向性の葛藤が生じることになる。一つは「仕事から家庭」への葛藤である。これは、仕事が終わらずに家庭生活や家事に支障をきたすものである。もう一つは「家庭から仕事」への葛藤である。子どもが急な病気や学校が一斉休校となり子どもを自宅で面倒を見ざるを得なくなったことで、仕事ができずに悪影響が生じるなどである。

明確に分ける「分離型」である。統合型は、仕事と家庭との境界が曖昧である。例えば、仕事に自分や家族のことに取り組むこともあれば、休日にもメールをチェックしたり、仕事の対応をするタイプである。こうした働き方でも、仕事と家庭とをうまくコントロールすることができれば幸福感は高いことが分かっている。しかし、仕事と家庭との境界が曖昧であるが故に、家族で過ごすべき時間でも仕事に追われたり、仕事に集中すべきときにも家族の対応に追われるなどコントロールが効かず、むしろ振り回されてしまう状態であれば、葛藤や心理的負担を抱えることになる。

りうる。テレワークになって以前よりも「残業が増えた」と指摘される原因の一つはここにあると言える。

「ワーク」と「ライフ」との境界が曖昧になると、両者のバランスをとるどころか、仕事で担う役割と家庭で担う役割とが相互に干渉し合う「ワーク・ファミリー・コンフリクト（仕事・家庭との葛藤状態）」に陥る。これは、共働き世帯が増加した2000年前後から注目を集めたテーマであるが、テレワークになり改めて考えるべき問題と言えらるだろう。

特に在宅勤務を中心とするテレ

テレワークという柔軟な働き方のもとで、ワークライフバランスが今後ますます重視されるようになることを考えると、改めて「ワーク」と「ライフ」との「境界のマネジメント」が問われていると言える。ただし、「ワーク」と「ライフ」との関わりは決して一義的ではない。ワークライフバランスには複数のタイプが存在することを説いている。その代表的なタイプは、仕事と家庭に区切りをつけない「統合型」と仕事と家庭を

分離型は、仕事の時間は仕事に集中し、それが終われば仕事のこととは一切考えずに家庭に専念するタイプである。二つの役割を明確に分けることで、葛藤は生じにくいと言える。しかし、子どもとの関わり方や姿勢が、仕事における部下のマネジメントに役立つなどの、仕事と家庭との役割間の相乗効果は期待できない。

テレワークにおける仕事と家庭との向き合い方、関わり方は人によって様々である。自分自身の「ワーク」と「ライフ」の向き合い方を改めて見直してみると、最適な境界のマネジメントを見出すことができれば、さらにワークライフバランスは充実していくと期待される。