

<はじめに>

幸運にも「ドロッカーの小さな学校 2021 年度【エッセンシャル版】マネジメント基本と原則—学習コース(第一期)」を受講することができ、演習等の中で受講者皆さんにとっての”新しい現実”での取り組みや苦労話を聞く事ができた。自分は NAVI (ナビゲーター:書記)を務めた。中でもテレワークは熱いテーマの一つで、テレワークという新しい現実においても、ドロッカーの学びが新しい現実の中でも変わらぬ不可欠の道具であり、マネジメントのガイドでありエッセンスであることを再認識することが出来た。

1. テレワーク格差

業務の種類によってオフィスの生産性が高かったり、逆にテレワークのほうが効率高かったりすると考えられるが、テレワークやテレワークと出社を混在したハイブリッド型にシフト出来る企業は、おそらくテレワークだけではなく、今後の AI やテクノロジーの進歩による環境の変化に対しても上手く対応できる企業だと考えられる。一方、テレワークに上手くシフト出来ない企業は、今後の新しい技術に対してさらに対応が難しくなり、人口減少と人材不足の中で、従業員の定着率の低下や、柔軟な働きが出来ない働きたくない企業として採用がさらに困難になると予想される。コロナ後には従来の働き方を見直す動きが広がり、テレワークやハイブリッド型のような柔軟な働き方ができる企業とそうでない企業との間には埋めようのない格差が生じる可能性がある。

2. OOMMD

テレワークにシフト出来ない原因は様々ではあろうが、テレワークにおけるマネジメントの難しさをその一因とする企業も少なくないであろう。テレワークの今だからこそ OOMMD ではないかと考える。ドロッカーは「あらゆるマネージャーに共通の仕事は五つである。①目標を設定する (Objectives) ②組織する (Organize) ③動機づけとコミュニケーションを行う (Motivate) ④評価測定する (Measurement) ⑤人材を開発する (Develop)」(「マネジメント 基本と原則」p129) と述べており、テレワークだからマネジメントが難しくなるという意識に陥るマネージャーにとって、OOMMD を学び、この5つの基本的な仕事をすべてについてテレワークにおいて実践することで意識も変わり、社員の業務に対する取り組みは意欲的となり、強みを発揮させることが出来るようになるかと考える。

3. 管理手段の7つの要件

企業や組織における管理手段においてもテレワークやハイブリッド型による難しさはあるのかもしれない。しかしながら、テレワークによって管理手段が改善されるきっかけになるとも考える。ドロッカーは、「①管理手段は効率的でなければならない。②管理手段は意味あるものでなければならない。③管理手段は測定の対象に適していなければならない。④監視手段の精度は、測定の対象に適していなければならない。⑤管理手段は、時間間隔が測定の対象に適していなければならない。⑥管理手段は単純でなければならない。⑦管理手段は行動に焦点を合わせなければならない。」(「マネジメント 基本と原則」p167~170) と述べており、管理手段の場として会議室をあげるならば、会議室が足りない開いていないという課題に対して、テレワークでは物理的な会議室の制約はなく、バーチャルな会議室をいつでも利用できるという課題解決もされている。

4. コミュニケーション

テレワークでは、対面ではなく画面越しとなるが、慣れもあるのかもしれないが、画面越しでも実際の対面と同様に感情が伝わり対話できると実感している。上手く対話できないケースは対面でもテレワ

ークでも同じだろうとも思う。ドラッカーは、「コミュニケーションとは、①知覚であり、②期待であり、③要求であり、④情報ではない。それどころか、コミュニケーションとは情報は相反する。しかし、両者は依存関係にある。」（「マネジメント 基本と原則」p157）と述べており、さらに「目標管理こそコミュニケーションの前提となる。（中略）目標管理の最大の目的は、上司と部下の知覚の仕方の違いを明らかにすることにある。」（「マネジメント 基本と原則」p163）と述べている。目標管理によってテレワークやハイブリット型においてもコミュニケーションは十分可能であるといえるだろう。

※目標管理は、『マネジメント』中、第34章*自己目標管理（p69-p87）を参照してください。

5. 最後に

ドラッカーは2002年『ネクストソサエティ』において「急激な変化と乱気流の時代にあっては、たんなる対応のうまさでは成功は望みえない。（中略）おおきな流れそのものを機会としなければならない。」（pvii、はじめに）「組織が生き残りかつ成功するためには、自らがチェンジ・エージェント、すなわち変革機構とならなければならない。（中略）全員が、変化を脅威でなくチャンスとして捉えるようになることである。」（p63）と述べており、テレワークやハイブリッド型による新しい働き方をチャンスとして捉えて実践できなければ組織は生き残る事が出来ないとも言えるだろう。

以上