

2020年10月12日

ウィズコロナ時代の人材マネジメント～ITの観点から

廣瀬哲也

新型コロナウイルスによる緊急事態宣言以降、各企業は感染リスクを抑えて職員とその家族の命を守り、業務継続して職員やその家族の生活も守る、という二つを実現する舵取りを求められている。二者択一ではなく、ともに必達の課題だ。経営者は、業務展開に伴う感染リスクを踏まえつつ、業績とのバランスを取りながら運営していく、という高度な経営判断が求められる。業務運営も単純にコロナ以前の形に戻るのではなく、本社業務などのホワイトカラーの仕事にテレワークやテレビ会議などのIT技術を活用し、リスクを抑えた新しい体制への移行が必要になる。

ITを使った新しい手段や方法を導入出来ても、従来の仕事の進め方が染みついているマネジメント層の意識変革が大きな課題だ。テレワークになって部下の仕事ぶりが分からないとよく聞かすが、仕事をしていることを確認するためにマウスの動きをチェックするツールがあるという。旧態依然とした意識や管理方法で新しいIT商品やサービスを採用しても、使いこなせないまま、首を傾げたくなる「管理」が増えていくばかりだろう。

近時耳にすることの多いジョブ型のマネジメントは、タスクを部下に指示し期限までに提出させる。重要なのは成果物の品質であり、部下がどこで作業したか、いつ作業したかは問題ではない。一方「空気を読む」「阿吽の呼吸」といった我が国の風土では、最初の指示は曖昧だ。職場で交わす会話などを通じ、時間を掛けて理解を合わせながら完成させていく。そのため、部下と一緒に過ごす時間や何気ない会話を通じたアナログな対面管理が重要なのだ。そうした管理は上司自身が永年経験してきた方法でもある。

ITを活用した新しい仕事の進め方に変えていくには、曖昧な指示や時間を掛けた認識合わせから脱却し、具体的にタスクを指示し、進捗を管理する、新たなマネジメントスタイルに転換していかなければならない。永年の経験、自身の成功体験の否定でもあり、適応できないマネジメント層も出て来るだろう。この点は経営者も例外ではない。「デジタル化」という言葉が巷間溢れているが、実態は手段が目的化していないだろうか。本来狙った成果を上げるために、経営者が自分の言葉で目標を語り、その実現のための手法としてITを活用する、そのためにはマネジメントスタイルの転換も厭わない、という強いリーダーシップを示せるかがカギになる。ウィズコロナの時代は、管理職も経営者も、様々なIT技術を使った商品やサービスを目標達成のために使いこなす、主体的なマネジメントが必要なのだ。

以上