

ハイブリッドワークにおける管理職のマネジメント —生産性向上と部下育成に向けた対応—

東京大学 名誉教授 佐藤 博樹

法政大学キャリアデザイン学部 教授 松浦 民恵

1 はじめに～課題認識

リモートワーク（自宅、サテライトオフィス、出張先等での勤務）が可能な業務では、今後、リモートワークの頻度が多様化すると同時に、在宅勤務と出勤を組み合わせたハイブリッドワークが一般化しよう。その理由としては、働く人々の多くが、ワークライフバランスや柔軟な働き方の実現のために、ハイブリッドワークを希望していることがある¹⁾。ハイブリッドワークを実施している企業としては、人材の確保や定着化のために、ハイブリッドワークを継続すると同時に、ハイブリッドワークにおける生産性の低下を回避し、生産性の維持・向上に貢献するマネジメントを実現することが課題となろう。

ハイブリッドワーク下において生産性の維持・向上を実現するためには、①リモートワークでも業務遂行に必要な社内情報などにアクセスできること、②リモートワークに適合的な在宅での就業環境（作業スペース、オンライン環境、家族の理解等）の整備、③社員自身による仕事と仕事以外の生活の円滑な境界管理、④管理職による部下や業務の適切なマネジメントが必要となる²⁾。③には、運動不足の回避など社員自身による健康管理も含まれる。上記の④の管理職によるマネジメントの課題は、先行研究を踏まえると³⁾、①部下のリモートワークと出勤の頻度、②部下のスキルレ

ベル（業務遂行スキル）や行動特性、③職場における業務遂行に必要な情報共有の3つが大事になる。

本稿では、まず2で分析に活用するインタビュー調査の概要を説明する。3では、リモートワーク時における生産性に影響する要因に関して、対象者の役職、在宅での就業環境、仕事と仕事以外の生活の境界管理、情報共有のあり方などを取り上げて考察する。4では、ハイブリッドワーク下の職場における、部下のスキルレベルや行動特性に応じた管理職のマネジメントの課題や情報共有の円滑化について検討する。最後に5で、分析で明らかになった事項と課題をまとめる。

2 インタビュー調査の概要

(1) インタビュー調査の対象者

調査対象者が勤務する情報通信業の大手企業A社では、新型コロナウイルスによって緊急事態宣言が出された2020年にリモートワークへの転換が図られ、2022年にはリモートワークを利用する社員が約7割に到達した。さらに2022年より、リモートワークが可能な部門に関しては、勤務場所を原則として自宅とし、居住地に関する社員の選択の自由度を大幅に向上させた。社員の所属する事業所が居住地から離れていても、またリモートワークを頻繁に利用していても、適用される人

事処遇制度や労働条件に違いはない。

調査対象者については、表1の居住地（勤務地まで、片道90分以内の通勤圏内か、片道120分以上の通勤圏外か）と出勤頻度（月4回以内か、月12日以上か）に基づいて①②③の3つに区分して選定した。一般社員については①②③のそれぞれ2名ずつ（計6名）、管理職については、①

②③の働き方を自身が実践している管理職をそれぞれ1名ずつ（計3名）、①②③の全てのタイプの部下がいる管理職を3名、A社に選定を依頼した。対象者の回答しやすさの観点から、一般社員と管理職が、上司・部下の関係にないことに留意した選定を依頼した。

表1：対象者の働き方区分の考え方

		出社頻度	
		少ない (月4日以内)	多い (月12日以上)
居住地	勤務地の通勤圏内 (片道90分以内)	①	②
	勤務地の通勤圏外 (片道120分以上)	③	—

(出所) 筆者らが作成。

(2) インタビュー調査の実施概要

インタビュー調査は、筆者ら2名が、調査対象者の権利（調査への協力をやめたり、回答を拒否したりできる等）について説明したうえで、1名当たり1時間半程度、ZOOMを利用してオンラインで実施した。調査の時期は2023年8月から9月である。調査の方法は半構造化面接法による。

一般社員に対しては①現在の仕事内容や働き方、②上司・同僚とのコミュニケーション、③仕事と仕事以外の生活の境界管理、④働き方に関する今後の希望について、管理職に対しては①職場の人員構成・仕事内容・働き方の現状と課題（マネジメントの悩みなど）、②部下とのコミュニケーション、③自身の働き方や仕事と仕事以外の生活の境界管理、④自身の働き方に関する今後の希望について主にたずねた。また、インタビュー調査に先立ち、基本的な働き方や家族構成、生産性の評価等に関する事前アンケート調査を実施した。インタビュー調査は、事前アンケート調査の結果も踏まえて実施した。インタビュー調査記録の分析では、匿名性を確保した上で、筆者ら2名とA社のダイバーシティ推進室による意見交換を通じて考察を深めた。本稿では、匿名性を確保するた

めに、個別の発言内容を引用する際には、当該個人が特定できないように留意して記述している。

3 リモートワーク時の生産性に影響する要因に関する考察

リモートワーク時の生産性については、事前アンケート調査で、「リモートワーク時に担当している仕事の生産性に関して、その仕事を出勤して担当する場合と比較して高いと思いますか、低いと思いますか。」と質問し、「高い」「どちらかというが高い」「同じ（変わらない）」「どちらかという低い」「低い」の5つの選択肢から近いと思うものを一つ選ぶ方法で測定した。つまり、あくまでも同じ仕事をリモートワークで実施した場合と出勤して実施した場合の生産性を、比較した結果に関する自己評価である。

なお、生産性の維持・向上のために必要なこととして、A社では、先行研究で言及されている社内情報などへのアクセスはほぼ確保されている。また、職場メンバー間でのチャットやスケジュール共有のシステムが整備されており、これらの点は全ての対象者に共通している。

調査対象者の生産性に加えて、プロフィールや働き方などの基本情報を表2に示した。生産性の自己評価にバラツキがみられたことから、先行研究を踏まえて、まずは生産性に影響する要因について考察する。

(1) 一般社員と管理職 (表2)

リモートワーク時の生産性の評価を比較すると、一般社員と管理職に関する結果の相違が確認できる。一般社員の生産性の評価は、「どちらかという低い」が3名、「同じ(変わらない)」が1名と、6名中4名は、出勤した場合に比較してリモートワークでの生産性が低下あるいは維持と回答している。一方、管理職については「高い」が3名、「どちらかという高い」が3名と、全員がリモートワークのほうが生産性は高いと回答している。

このような違いの背景として、一般社員については、スキルレベルが育成段階にある者や職場で下位の立場にある者が多く、以下のような要因によって生産性が低下している可能性が考えられる⁴⁾。

第1に、リモートワーク時は「上司や先輩に質問や相談をしにくい」ということがある。育成段階であるがゆえに上司や先輩への質問や相談が不可欠であるにもかかわらず、おそらく管理職が想像している以上に、部下は上司や先輩に質問することを遠慮しているのである。開示や説明が苦手な先輩から必要な情報を聞き出すことに苦勞している一般社員の例もあった。また、管理職の空き時間などに質問できる対面の職場とは異なり、オンラインではたずねにくいとの意見もある。

表2：対象者の生産性・プロフィール・働き方

	性別	生産性	年代	現所属配属後の年数	片道の通勤時間	週当たり実質労働時間	月当たり出勤日数		職種
							多い月	少ない月	
a氏	女性	どちらかという低い	20代	約1年	1時間	48~52.5時間	4日	0日	人事
b氏	男性	どちらかという高い	30代	約3年	1時間	40~50時間	4日	2日	営業支援
c氏	男性	どちらかという低い	20代	約1年	1時間半	60時間	15~20日	8~10日	総務
d氏	男性	どちらかという低い	20代	約3年	50分	40~48時間	16日	12日	営業
e氏	女性	同じ(変わらない)	50代	約2年	遠隔	45~50時間	年2日程度		人事
f氏	女性	高い	30代	約2年	1時間45分	40時間未満	2日	0日	人事
g氏	男性	高い	40代	約0年	1時間20分	60時間	6~7日	4日	人事
h氏	男性	どちらかという高い	40代	約3年	50分	50~55時間	14日	9日	営業
i氏	男性	高い	50代	約0年	遠隔	42~45時間	1日	0日	サービス開発
j氏	女性	高い	30代	約3年 (課長昇進後約1年)	40分	45~52時間	7日	2日	総務・人事
k氏	男性	どちらかという高い	40代	約14年 (課長昇進後約5年)	1時間	45~50時間	15日	8日	営業
l氏	女性	どちらかという高い	40代	約3年	40分	46~48時間	10日	5日	営業

(出所) インタビュー調査をもとに筆者らが作成。

一般社員 a 氏「チャットのコミュニケーションはあるが、ちょっと聞きたいということを気軽に聞きにくい。今、大丈夫ですか？と確認しなければならないので、一人で考えてしまう面はある。チームの中に自己表出が苦手な人、『ホウレンソウ』（筆者注：報告・連絡・相談）が苦手な人に対しては、こちらからいろいろ聞きださなければならないのが負担。たとえば年次が上の先輩に矢継ぎ早にチャットで問い合わせにくい面もある。」

一般社員 c 氏「『これなんでしたっけ？』といった数秒で終わる質問も、リモートワークだとチャットを入れたり電話をしたりしなければならない。上司に対する相談も、上司のスケジュールがびっしり入っていたりするとオンラインではなかなか相談しにくい。対面であれば、切れ目の時間にちょっとした相談をしやすい。」

第2に、「セルフマネジメントがうまくいっていない」ということがある。一般社員は育成段階であるがゆえか、管理職に比べて、リモートワーク時における自分による仕事の目標などの設定がゆるくなる面があることが指摘できる。

一般社員 c 氏「リモートワークのほうが、通勤時間がなくなる分ゆっくり寝られる。」

一般社員 d 氏「一つの作業がこの日に終われば良い、という1日の業務量を決めてリモートワークをすると、ゆったりしてしまう面もある。小休憩もはさみながら、となると生産性が下がってしまう面もある。」「出勤すると、電話もとらなければならないし、横やりが入ってしまう面もあるが、そういう対応も含めて生産性をあげなければ、というプレッシャーにより、結果として生産性が上がっているように思う。」

一方、管理職については、管理職として登用された層であるとともに、職場でマネジメントする立場であることから、誰にでも質問・相談はしやすいし、課題があれば部下などの行動変容を促す権限もある。また、管理職であるがゆえに、生産性を向上させなければという意識が強く、セルフマネジメントにも長けていると想定される。こうした一般社員と管理職のスキルレベルや行動特性、さらには職場での立場の違いが、リモートワーク時の生産性に対する、両者の自己評価の相違をもたらしている可能性がある。

(2) 在宅での就業環境 (表 3)

リモートワークは在宅で実施されているケース

が多く、先行研究でも指摘されているように、在宅での就業環境が生産性に影響している可能性が高い。自宅で集中できる作業スペースが確保されており、その環境を快適だと感じているのは一般社員 c 氏・d 氏・f 氏、管理職 i 氏・j 氏・l 氏の計6名である。このうち、一般社員 c 氏・d 氏については、前述のとおり上司や先輩に質問や相談がしにくいことなどが影響して生産性の評価が低くなっている可能性が高く、それ以外の4名については3名が「高い」、1名が「どちらかという」と高い」となっている。

また、未就学の子どもの同居事例をみると、総じて生産性の評価が高く、未就学児の育児期におけるリモートワークの有効性が示唆される。ただし、未就学の子どもの同居している事例のなかで比較すると、自宅で作業スペースが確保できているかどうかで生産性の評価が若干変わってくる。未就学児と同居しているのは一般社員 b 氏・f 氏、管理職 h 氏・i 氏・j 氏の5名だが、そのうち自宅の2階の個室を作業スペースとして確保できている i 氏、勤務時間中は自宅で1人だという f 氏・j 氏の3名は、生産性が「高い」と評価している（他の2名は「どちらかという」と高い）。

(3) 仕事と仕事以外の生活の境界管理(表 3)

一般社員と管理職の両者ともリモートワークに慣れてきているなかで、仕事と仕事以外の生活の切り替えや、出勤時と在宅時の業務配分の面で、さまざまな工夫がみられた。夕食や家事や着替えを切り替えのスイッチとして活用している例（一般社員 c 氏、管理職 g 氏・i 氏・k 氏）や、リモートワーク時には資料作成など集中して作業することが必要な業務を配分している例（一般社員 c 氏・d 氏、管理職 l 氏）があげられる。

一方、「時間管理はルーズになりがち」（一般社員 e 氏）や「在宅でのランチ時も仕事をしてしまう」（管理職 l 氏）など、仕事と仕事以外の生活の境界管理に苦勞しているケースは一部にとどまった。ただし、前述のとおり、一般社員の一部においては、在宅時のセルフマネジメントのゆる

表3：対象者のハイブリッドワークの実態

	性別	生産性	在宅での就業環境		境界管理		情報共有のあり方		
			同居家族	作業スペース	切り替えの工夫や実態	運動や健康管理	情報共有の範囲	ビデオ・オン	職場での対面ミーティングの設定
a 氏	女性	どちらかという低い	1人暮らし	ずっと在宅勤務はつらい環境（1K）※サテライトオフィス等を活用	在宅でのランチ時は画面を見ない 在宅での昼休みに昼寝	筋トレを始めて継続（万歩計の歩数があまりにも少なく心配になった）	チーム内の連携が必要	オン	特になし
b 氏	男性	どちらかという高い	配偶者と子ども（未就学）2人	寝室兼書斎（配偶者が育児休業中で、リビングで育児）	印刷物の出力は出勤時にまとめてやっている	食事の準備に時間をかけられない 運動不足だが、育児が運動になっている	チーム内及び営業との連携が必要	オン	毎週水曜日（2023年～定例ミーティングを対面に）
c 氏	男性	どちらかという低い	親	自室	出勤時は出勤の必要がある業務、在宅時は作業的な仕事 夕食が切り替え（それまでに終わらせる）	社内ミーティングのなかでストレッチをやっているが、運動不足	さまざまな部署や支店と連携が必要	発言時はオン	月1回の水曜日（2023年～定例ミーティングの一部を対面にして懇親会もセット）
d 氏	男性	どちらかという低い	1人暮らし	在宅勤務の環境は整っている	在宅でのランチ時は画面を見ない 出勤時は顧客訪問、在宅時はオンライン会議や資料作成 通勤時間は仕事以外の時間に充当	アウトドアが趣味で、食事にも気を付けている	顧客はそれぞれに担当（チーム内の日常的連携は不要）	ほとんどオフ	特になし
e 氏	女性	同じ（変わらない）	1人暮らし	週1回ぐらいいは出勤したいが遠隔のため難しい	在宅でのランチ時は画面を見ない 時間管理はルーズになりがち	ウォーキングをしていたが、だんだんやらなくなった	チーム内の連携が必要 予算どりは他部門と連携が必要	発言時はオン	特になし
f 氏	女性	高い	配偶者と子ども（未就学）1人	勤務時間中は自宅に1人	昼休みにメールを見ていることもある	運動不足（勤務時間中はトイレと冷蔵庫の往復のみ）	チーム内の連携が必要	オン	特になし
g 氏	男性	高い	配偶者と子ども（就学）1人	倉庫的な所（クーラーがない）※サテライトオフィス等を活用	必ず着替える（パジャマのままでは仕事はしない） 夕飯は必ず家族と一緒に（そこで終了）			オン	特になし
h 氏	男性	どちらかという高い	配偶者と子ども（就学と未就学）2人	妻も在宅勤務のため、リビングで仕事（途中で子どもが帰宅）※近所のワークスペース等を活用	外出して仕事をしようがやりやすいし、気分転換にもなる（子どもが帰ってくると、仕事に集中するのが大変）			ほとんどオフ	特になし
i 氏	男性	高い	配偶者と子ども（未就学）2人	2階の個室（配偶者が育児休業中で、1階で育児）	2階に上がるのが、仕事への一種の切り替え 服は着替えるし、髪にワックスも塗って仕事			発言時はオン	特になし
j 氏	女性	高い	配偶者と子ども（就学と未就学）2人	勤務時間中は自宅に1人	隙間時間で洗濯物の取り込み、晩御飯の仕込み 子ども達が帰ってくると強制終了	運動不足		オン	特になし
k 氏	男性	どちらかという高い	配偶者と子ども（就学）2人	寝室（wifi不安定）※近所のワークスペース等を活用 ※配偶者も在宅勤務（別室）	朝、洗濯を干してから仕事（仕事への切り替えスイッチ） 夕食は必ず家族と一緒に（夕食後も、必要な時は仕事）			ほとんどオフ	特になし
l 氏	女性	どちらかという高い	配偶者と子ども（就学）2人	勤務時間中は自宅に1人	在宅でのランチ時も仕事をしてしまう トラブル対応があると出勤が増える 在宅時は資料作成が多い			発言時はオン	毎週水曜日の1on1（自身と部下） 2ヶ月に1回（2023年～職場の懇親会）

注:管理職に対するインタビュー調査については、部下の状況や部下のマネジメントに関する質疑を優先し、「業務の特徴」や「運動・健康管理」についてまでは聞き取りができていないため、これらの項目はほとんどが空欄となっている。
(出所) インタビュー調査をもとに筆者らが作成。

みが生産性低下の要因となっている可能性がある。

リモートワーク時の「運動や健康管理」については、この点について把握できた一般社員のほと

んど（一般社員 d 氏以外）が運動不足や食生活上の課題を感じていた。この健康管理の課題が現時点では生産性に影響を及ぼしていないとしても、中長期的に健康状態の悪化を通じた生産性の低下

につながる懸念が大きいことから、企業としては改善に向けた取組が必要だと考えられる。

(4) 情報共有のあり方 (表3)

先行研究では、職場での情報共有のあり方も、管理職のマネジメントの課題に直結することが指摘されている。情報共有の範囲が確認できた一般社員についてみると、チーム外のメンバーとの連携が必要だとする一般社員のなかには、仕事上関係する他の職場との情報共有に苦労しているケースがあった。

一般社員c氏「オンラインでしか会ったことがない人よりも、対面で会ったことがある、さらには飲み会で一緒になったことがある人のほうが話をしやすい。」

一般社員e氏「オンラインでは他部門との相談がやりづらい。誰に相談したらよいかもわかりにくい。予算取りなどで財務や企画部門などと連携する必要がある。対面の時代であれば財務や企画部門に出向いて相談することができた。」

一方、同じようにチーム外(営業)のメンバーとの連携が必要だとする一般社員b氏については、営業メンバーとの関係性構築に配慮していることが、効果的な情報共有のみならず生産性の向上につながっている可能性がある。つまり、情報共有の範囲がチーム内にとどまらない場合には、関係性構築のために何らかの行動・対応が必要であることが示唆される。

一般社員b氏「(筆者注：b氏が)リモートワークだと、営業担当が自分で調べればわかることを(筆者注：b氏に)聞きづらいと思うかもしれない。このため、出勤のタイミングで、営業部門で出勤している人に声をかけるようにしている。」

情報共有のあり方として、オンラインでのミーティング時にビデオ・オンを徹底しているケースは少なかったが、ビデオ・オンが徹底されている場合、チーム内でのコミュニケーションに課題を抱える一般社員a氏以外は、全員(一般社員f氏、管理職g氏・j氏)生産性が「高い」と回答していることが注目される。オンラインでのミーティング時のビデオ・オンの徹底が、リモートワーク

の生産性に良い影響を及ぼす可能性がある。この点は、4(2)②でさらに検討する。

また、職場での情報共有をより円滑にする観点から、職場で対面ミーティングが設定された事例(定例ミーティングの一部を対面に変更)も確認できた(一般社員b氏・c氏、管理職l氏)。ただ、いずれも2023年に新型コロナウイルスが5類になってからスタートしたばかりの取組であり、生産性への影響はまだわからない。

4 ハイブリッドワークにおいて管理職が直面するマネジメントの新課題

ハイブリッドワークの職場の管理職には、部下が出勤のみで働く場合と異なるマネジメントなどが求められる。すでに指摘したように、ハイブリッドワークにおける管理職のマネジメントとして、①部下のリモートワークと出勤の頻度に加えて、②部下のスキルレベルや行動特性に応じた部下マネジメント、さらに③業務遂行に必要な情報共有の円滑化が特に大きな課題となる。そこで以下では②と③を取り上げる。

部下のスキルレベルや行動特性に応じた部下マネジメントでは、スキルレベルに関して育成段階の部下の場合や、担当業務を円滑に遂行するために必要なスキルを欠いた部下がいる場合には、リモートワークの頻度にもよるが、対面の機会を意識的に設定してアドバイスしたり、リモートワークでは気付きにくい部下が直面している課題などを意識的に把握したりする取組が求められる。また、仕事上の課題に直面した際に、リモートワーク時でも自分から管理職や先輩などに質問できる部下や、そうした行動がとれない部下など、部下の行動特性に応じた部下マネジメントが必要となる。

業務遂行のための情報共有の範囲については、業務遂行におけるa)職場メンバー間、b)社内の他部署、c)社外の取引先などとの情報共有の必要度などに応じて異なる対応が必要となる。情報共有のタイミングについては、リアルタイムでの情

報共有の必要度が低い場合と高い場合でマネジメントが異なろう。情報共有の方法についても、システム上で共有可能なのか、オンラインでもリアルタイムでの共有が必要なのか、さらには対面での情報の共有が必要なのかによって必要なマネジメントが異なる。

こうした情報共有のあり方は相互に関係している。たとえばハイブリッドワーク下でも、年に数回は対面で懇親できる機会を意識的な設定している職場もあるが、こうした対面でのインフォーマルな情報共有が、オンラインでの円滑なコミュニケーションに貢献することが少なくないと考えられる。

(1) 部下のスキルレベルや行動特性に応じた部下マネジメント

管理職の役割の一つとして、育成段階にある社員だけでなく、全ての部下の能力開発支援がある。ハイブリッドワークで働いている部下を持った管理職は、部下のスキルレベルに応じて対面と異なる新たな課題に直面することが少なくない。ハイブリッドワーク下であっても、課題があれば上司に自ら積極的にアドバイスを求めるような能動的な行動がとれる部下であれば、管理職として部下が抱える課題に早く気づき、対応することができる。しかし、受動的な部下の場合は、対面の職場であれば気付けることも、オンラインの場合だと管理職の側から意識的に確認する必要が生じることになる。つまり、管理職が部下の行動特性を考慮した対応ができない場合には、部下が直面している課題に管理職は気が付けない。

管理職 i 氏「出勤してそばで見れば、パソコンの画面が同じままもう2時間経っているから、資料づくりに煮詰まっているかもと推測できたりするが、リモートワークだと勤務中の時間の使い方は見えないし、部下によっては、そうした途中の問題が能動的にあがってこなくなる。プロセスが十分に把握できないので、アウトプットで見るとはいいが、(筆者注：アウトプットが) 出るスピードや成果の質で見ることにすると、対応が遅れがちになる。このため、受動的な部下に対しては途中で良いのを見せてと言うようにしている。」

こうした課題があるため、対面の職場であれば育成できた部下に関しても、個人的な悩みなどを相談してもらえる上司・部下の関係があっても、オンラインだと育成がしにくいとの意見が聞かれた。部下の出勤頻度にもよるが、管理職のマネジメントの負荷を考慮すると、ハイブリッドワークが行われている職場では、育成のための支援が必要な部下の人数を絞る必要性も指摘された。

管理職 h 氏「取組への積極性など、ビジネススキルの手前の意識の面でまだ難しい部下もいる。対面であれば、もしかしたらもう少しうまく育ったかもしれない。悩みを相談してくれる人間関係は構築できているが、本来はもっと手厚く支援が必要かもしれない。」

管理職 i 氏「辛そうとか、仕事が進んでいないなど、細かい様子がオンラインだとわからないので、対面前提で上司がそばにいて寄り添って声掛けして育成されてきた人が、リモートワークになると、うまく育たなくなる面はある。そのため、育成段階や能力開発支援が必要な部下が多いと、管理職として手が回らない事態も生じかねないことが危惧される。」

こうした課題への対応策として、新人や指示待ちタイプの部下に対して、業務の進捗開示を管理職側から促したり、出勤日数を増やすよう助言したりしている管理職もいた。

管理職 i 氏「指示待ちタイプの部下については、出勤が緊張感につながる面があることから、出勤日数を増やすよう働きかけた。週1回程度の出勤だったが、出勤日数を週2~3回に増やすことを提案し、合意を得た。」

他方で、能動的な行動がとれる部下に関しては、リモートワークが主な働き方でも育成に問題がないとの意見が出された。

管理職 k 氏「入社2年目の部下は、コロナ禍の入社であったが、能動的な性格だったため、リモートワークでも成長に問題はなかった。自分の成長のために能動的に自分から働きかけることができるかどうかのポイントで、育ててもらいたいというタイプの新入社員は、オンラインだと成長が滞る面があるかもしれない。」

以上のように、リモートワークが働き方の基本となると、管理職にとっては、部下の働きぶりや

部下が抱えている仕事上の課題、さらには部下の体調確認などの機会が、オンラインでの対話やコミュニケーション・ツールによる情報に限定されることになる。つまり、部下の側が仕事上の課題や体調などに関して管理職に意識的に情報を提供しないと、管理職の側はそれらの確認が難しいことになる。そのため、管理職や先輩、さらには同僚などに相談することや自分に関する情報開示が苦手な部下に関しては、部下の行動特性に応じて管理職の側から意識的に働きかける必要が生じることになる。

すでに指摘したように、能動的で自分からどんどん質問してくるような部下であればオンラインでも人材育成上の問題はないことになる。しかし、受動的な部下からは「課題や相談」があがってこないため、仕事の「アウトプット」を待って判断すると課題への対応が遅れてしまう。こうしたオンラインでの育成や業務管理に関して問題がある部下への管理職の対応策として、職場への「出勤日数を増やす」(管理職 i 氏)や「アウトプットを待たずプロセスの途中でチェックと入れる」(管理職 i 氏)などが行われている。

このように受動的な部下に関しては、管理職からの意識的な働きかけが必要となるため、リモートワークの拡大は管理職の部下マネジメントの負荷を増やすことになる。この課題を解消するためには、企業が、管理職がマネジメントする部下の人数が多くなり過ぎないように配慮したり、部下のスキルレベルや行動特性に応じた部下マネジメントの基本的な考え方や方法に関して管理職に情報提供したりすることが有益となろう。

上司や先輩のみならず、同僚とのコミュニケーションにおいても、「自己表出が苦手な人、『ハウレンソウ』が苦手な人に対しては、こちらからいろいろ聞きださなければならぬのが負担」(再掲、一般社員 a 氏)という意見が出された。また、リモートワークにおける課題に対する感度、言葉の背景や意図を想像・イメージ化できる深い聞き取りの重要性についても指摘があった(管理職 i 氏)。リモートワークを前提とすれば、あらゆる

社員が、上述したような、課題への感度、深い聞き取り、能動的なコミュニケーションといったようなオンラインでのコミュニケーションのスキルを高めていく必要があることが示唆される。

また、管理職には、前述のように、部下のスキルや行動特性などに目配りしつつ、部下の行動特性に応じたマネジメントが求められるようになる。こうした部下マネジメントができることが、ハイブリッドワークの職場における管理職に求められる人材要件になることから、管理職への登用基準として考慮される必要があるだろう。

管理職 i 氏「課題や相談すべき事項に対する感度が低いと、課題や相談もなかなかあがってこない。リモートワークは言葉によるコミュニケーションがメインになるが、言葉の表面だけの理解ではなく、言葉の背景や意図を想像・イメージ化できるかどうかによって、リモートワークでの生産性は大きく変わってくる。」

(2) 業務遂行に必要な情報共有の円滑化

次に、情報共有の機会や方法、オンラインでのコミュニケーション機会におけるビデオのオン・オフの課題、意識的な対面機会の確保について検討する。

① 情報共有の機会や方法

ハイブリッドワーク下でもメンバー間の情報共有のために、少なくとも週1回程度は、全員が参加する業務進捗に関するオンラインでのミーティングが行われていることが一般的であった。

管理職 g 氏「週1回は必ず、オンラインによる進捗ミーティング(原則1時間)を実施し、個別の相談事項が生じた場合は適宜、コミュニケーションをとっている。」

また、リモートワークの普及に伴い、業務の進捗に関する情報共有において、チャット上のテキストによるコミュニケーションの比重が高まっている。チャットについては、日常的なコミュニケーション・ツールとしても活用が進んでおり、送っておけばいつでも都合が良い時に見てもらえる、記録が残るといった利点が指摘されていた。勤務

時間外にチャットを送る際には返信は明日以降で、と言葉を添える、返信が不要な場合はタイトルに「返信不要」と明記するといった配慮も行われている。

管理職 I 氏「チャットでのやりとりは活発。返信不要な場合はタイトルの頭に『返信不要』とつけるなど、チャットでのやりとりも慣れてきている。」

同時に、電話やオンラインでの個別のミーティング、さらには対面によるコミュニケーションが必要に応じて活用されている。緊急性が高い事案や、チャットだと何往復もしてしまいそうな(2～3回で済まない)課題、あるいは先方がチャットを苦手としている場合などでは、電話によるコミュニケーションも活用されている。オンラインでのミーティングについては、複数メンバーによる概要報告に適しているという指摘があったほか、必要に応じて許可をとって録音できることも利点としてあげられた。他方、込み入った内容など本音でじっくり話したい時は、対面でのコミュニケーションを活用するなど、コミュニケーション手段の使い分けが行われている。

以上によると、効果的なコミュニケーションを実現するためには、コミュニケーション・ツールそれぞれの特性や、対話する相手の特性や状況を理解したうえでコミュニケーション手段を使い分けることが重要となることがわかる。

管理職 i 氏「部下 A はチャットが苦手なので、時々事前に予告した上で電話するようにしている。一方、部下 B は電話で時間をとられるのを好まないため、基本チャットでコミュニケーションをとるようにしている。部下の状況に合わせてコミュニケーション手法を変えている。」

管理職 h 氏「チャットが何往復もしそうなら、電話する。部下のやりやすさ、何往復しそうか、緊急性が高いか、いつでも見てもらえるほうが良いか、話の内容などで電話かチャットを判断している。こみいった話は出勤の際にするようにしている。」「概要報告だけであればオンラインで問題ないが、本音を知りたい、じっくり話したい時は対面のほうが良い。要素分解してコミュニケーションのやり方を工夫していくことが重要。」

一般社員からは「先輩に矢継ぎ早にチャットで

問い合わせにくい」(再掲、一般社員 a 氏)、「上司のスケジュールがびっしり入っていたりするとオンラインで相談しにくい」(再掲、一般社員 c 氏)といった指摘もあった。おそらく管理職が想像している以上に、部下は上司や先輩に遠慮して、特にオンラインで質問や相談がしにくいと感じており、すでに説明したように、このことが一般社員の生産性を低下させている可能性がある。このため、オンラインでも部下が、管理職や先輩に対して質問や相談をしやすい雰囲気を、管理職自身が率先して構築することが求められると言えよう。

②オンラインでのコミュニケーション機会におけるビデオのオン・オフの課題

対面でのコミュニケーションでは、言語による情報交換だけでなく、表情や視線さらには身振りといった非言語による情報が、話し手の感情や意図の伝達においてきわめて重要である。他方で、オンラインによるコミュニケーションでは、対面に比較して非言語情報が伝わりにくいことが実証されている⁵⁾。さらに、オンラインでのコミュニケーションにおいてビデオ・オフなど顔出しをしない場合には、当然のことながら非言語による情報がまったく利用できなくなり、オンラインのミーティングの参加者間の円滑なコミュニケーションを阻害する可能性が高くなる。

オンラインでのビデオ・オフにはこのような課題があるにもかかわらず、連携して仕事を行うチームなどのオンラインのミーティングにおいても、ビデオ・オンを徹底していたのは、インタビュー調査対象者の管理職では2名、一般社員でも同じく2名に過ぎず、それ以外ではビデオ・オンは発言時のみか、個人の判断に委ねられており、ビデオ・オフの社員の方が多いという職場もあった。また、人事評価に関する管理職と部下の個別面談において、両者がビデオ・オフで対話している事例も2名(管理職 h 氏・k 氏)確認できた。いずれの事例も、ビデオ・オフにしている部下に対して管理職がわざわざオンを要請できないと考えて、部下に合わせて自分もビデオ・オフにしているのである。

管理職 h 氏「前の職場は本社だったことから基本顔出し（筆者注：ビデオ・オン）の風土だったが、現在の部署では顔出しが面倒という風土がある。部下とのミーティングの際も部下が顔出ししないので、部下に合わせて自分も顔出ししていない。そもそもリモートワークで仕事をするということは、絶対的な信頼関係が前提になっていると考えており、わざわざ顔を出させることをそれほど重視していない。顔出ししないオンラインは、電話で話しているのと同じイメージ。」

オンラインのミーティングでビデオ・オフが多い理由として、①ビデオのオン・オフに関して社内ルールがないことや、ルールを決めても浸透しなかったこと、②オンラインでのコミュニケーションに慣れないことを理由にビデオ・オフにしている社員がいること、③回線の不安定さなどを理由に社内でもビデオ・オンにしないことを＜マイルール＞（顧客とのミーティングではビデオ・オン）にしている社員がいることなどが指摘された。

ビデオ・オンかオフかについては、信頼関係があれば問題ではなく、「ビデオ・オフのオンラインは電話と同じ」（管理職 h 氏）という意見があったものの、ビデオ・オンの有効性に関しては、オンラインのミーティングであってもビデオ・オンであれば、「画面のなかで顔も表情もしっかりみていればコミュニケーションに問題を感じることはない」（管理職 j 氏）など、コミュニケーションの質が対面と比較しても遜色がないとの指摘が重要である。さらに前述の 3（4）で考察したように、オンラインでのミーティング時にビデオ・オンを徹底していることが、リモートワーク時の生産性に好影響を及ぼしている可能性も示唆されている⁶⁾。

管理職 j 氏「（筆者注：自分の職場では、）オンラインのミーティングは全て顔出し（筆者注：ビデオ・オン）がマストである。顔出ししないと、挨拶しているかどうか、何をしているかもわからない。1日に何時間も打合せをして顔を見ているので、顔出しがデフォルト・文化になっており、メンバーは自然と顔出ししている。画面のなかで顔も表情もしっかりみて、何時間も一緒にいればコミュニケーションに問題を感じることはない。」「回線が不安定などということで、オンラインミーティングで顔出しをしない部門も少なくないが、それは言い訳ではないかと思っている。たとえば朝、男性なら髭を剃っていないとか、女性ならメイクをしていないとか、いろいろ事情があるのかもしれないが、それは出さない前提で、（筆者注：出すための）スタンバイをしていないということ。」

以上のようにオンラインでのミーティングにおいても、非言語による情報交換がコミュニケーションの円滑化において重要と考えられることから、連携して仕事を行うチームなどのミーティングではビデオ・オンを原則とすることが検討に値しよう。そのためには、ビデオのオンやオフをそれぞれの職場の運用に任せるのではなく、オンラインでのコミュニケーションにおける基本的なルールとして、企業が設定することも必要となろう。

③意識的な対面機会の確保

オンラインでのコミュニケーションでは、「雑談がしにくい、人をなかなか覚えられず人となりもわからない」（一般社員 e 氏）、「直接会ってしっかり顔を見て話せるほうが、反応などが把握しやすい」（一般社員 c 氏）、「担当メンバーや担当以外のメンバーと、昼食を一緒にとるといような機会を持つのは対面でないと難しい」（一般社員 b 氏）、「出勤すれば先輩と話せたり、後輩の様子を直接見られたりするのが良い」（一般社員 d 氏）などの課題が指摘されていた。こうした課題は、オンラインのコミュニケーションだけでなく、対面の機会を組み合わせることで解消できる可能性が高い。こうしたこともあり、部下の仕事上や個人的な課題を知るために、部下の出勤に合わせて管理職自身も出勤し、対面で部下と対話する機会を設けられている。対面の機会があると、仕事以外の話などができるという利点があるため、対

面の機会が意識的に活用されている。

管理職 g 氏「部下と対面で会うということも重要だと考えているので、意図的に出社タイミングを合わせることはある。対面で会うことのメリットとしては、①オンラインでは感じ取れない、部下の雰囲気、仕事へののめりこみ具合などを察することができる、②お昼ご飯を一緒に食べるとプライベートのことも含めた世間話ができる、といった点があげられる。オンラインだと事前にアポとりしないと、なかなか話をしにくい面もある。対面だと、くつろいでいる雰囲気があるタイミングで話しかけたりもできる。」

管理職 h 氏「部下 A とは週 2 回ぐらい、部下 B とは週 1 回ぐらいは会っている。ランチを一緒に行くということはあまりないものの、出勤での固定席が近いので、サッカーの試合やテレビ、ユーチューブやゲームなどの雑談も含めて、コミュニケーションをとることができる。」

部下との対面でのコミュニケーションについては、職場外の対面での仕事の折に、個人的な話ができる機会を意識的に作ることも行われている。

管理職 h 氏「社用車で営業も、同行すれば車のなかでいろいろとコミュニケーションをとれる。」

管理職 i 氏「イベントの事務局として、部下 2 人とワーケーションツアーのようなものを企画・実施した。このように出張先で懇親会をすることもある。職場で会うよりも出張先で会うほうが多い気がする。」

職場に出勤した際に、社員が上司や同僚と対面でコミュニケーションが取れる一つの要因は、職場が固定席であることがある。ハイブリッドワークが一般化している企業では、オフィススペースを縮小し、フリーアドレス制を導入している場合が多い。こうした企業では、出勤時点が重なったメンバーが、対面でコミュニケーションできるようにするためには、出勤時に仕事を行う「場所」に関して意識的な選択が必要となる。

管理職 h 氏「他の支店はフリーアドレスになっていることが多いが、固定席が近いことがコミュニケーションに寄与している。」

以上によると、対面でのコミュニケーション機会の確保では、対面機会の頻度よりも、対面の機会にどのような交流が行われるかがより大事になる。対面の機会は、出勤時に限定する必要はなく、

インタビュー調査によると出張先や取引先への訪問機会などが活用されている。このように職場メンバー間の対面機会を意識的に設定することは、管理職の役割となる。

さらに、職場メンバーの多くが同時に集まる対面の機会に加えて、社員それぞれが個別に対面の機会を意識的に設定することも有益である。たとえば、社員が、仕事上、関係が深い同僚や他職場の社員の出勤状況を確認して、その人と出勤が重なるように自分が出勤して、雑談や昼食でコミュニケーションをとることも有効である。

インタビュー調査では、出勤・出張・同行における対面によるコミュニケーションの機会が、有効に活用されていることが確認できた。対面でのアドバイスが必要と判断した部下に関しては、部下の出勤に合わせて意識的に出勤している管理職もいた（管理職 g 氏）。出勤や出張のタイミングで対面での懇親の機会を設定しているケースもみられた（管理職 i 氏・j 氏）。さらに、実施されているわけではないが、他の部署との横の交流には社内副業、横断プロジェクト、小集団活動が、一方で上司の上司などの縦の交流には、上司への説明機会への同席が有効であるという意見も出された（管理職 g 氏）。

5 まとめと今後の課題

第 1 に、リモートワーク時における生産性に影響する要因に関しては、インタビュー調査の結果から、以下の点が明らかになった。

(1) 育成段階のスキルレベルにあったり、消極的な行動特性の者、さらには職場で下位の立場にあたりする一般社員については、上司や先輩に質問や相談をしにくいこと、セルフマネジメントがうまくいっていないことがリモートワーク時の生産性の低下につながっている可能性が示唆された。

(2) 先行研究でも指摘されているとおり、在宅での就業環境が生産性に影響しており、未就学の子どもと同居している場合も、自宅で集中できる

作業スペースが確保できているほうが、より高い生産性につながることを示唆された。

(3) 仕事と仕事以外の生活の境界管理については、リモートワークに慣れてきているなかで、仕事と仕事以外の生活の切り替えや、出勤時と在宅時の業務配分の面で、さまざまな工夫がみられた。一方、リモートワーク時の「運動や健康管理」については課題として指摘されており、この点への対応ができないと中長期的には健康状態の悪化を通じた生産性の低下につながることを懸念される。

(4) 情報共有のあり方について、特に一般社員については、他の職場との情報共有に苦労している様子が見えかけた。また、ミーティング時のビデオ・オンの徹底度合いが、リモートワークの生産性に影響している可能性が示唆された。職場での情報共有をより円滑化する観点から、2023年に新型コロナウイルスが5類に移行したタイミングで、職場で対面ミーティングが設定された事例も確認できた。

第2に、ハイブリッドワーク下における職場における、部下のスキルレベルや行動特性に応じた管理職のマネジメントの課題や情報共有の円滑化については、以下のようなことがわかった。

(1) 管理職には、部下のスキルレベルや行動特性に応じた部下マネジメントが求められている。こうした部下マネジメントができることが、ハイブリッドワーク下における管理職に不可欠な人材要件として、管理職登用などの際に考慮される必要があるだろう。

(2) ハイブリッドワーク下でもメンバー間の情報共有のために、少なくとも週1回程度は、全員が参加する業務進捗に関するオンラインでのミーティングが行われていることが一般的であった。情報共有の方法では、チャットでのコミュニケーションに加えて、電話やオンラインでの個別のミーティング、さらには対面によるコミュニケーションなどが必要に応じて活用されていた。効果的なコミュニケーションを実現するためには、コミュニケーション・ツールの特性や、対話の相手

の状況を理解したうえでコミュニケーションの手段を使い分けることが重要となる。

(3) オンラインでのミーティングにおいても、非言語による情報交換がコミュニケーションの円滑化において重要であるものの、チーム内のミーティングでもビデオ・オフが行われている事例が確認された。ビデオのオンやオフをそれぞれの職場の運用に任せるのではなく、今後は、基本的なルールとして企業が設定することも必要となろう。

(4) 対面の機会では仕事以外の話などができるという利点があるため、対面の機会を意識的に設けることが有益であることが示唆された。対面でのコミュニケーション機会の確保の方法では、出勤時だけでなく、出張先や取引先への訪問機会なども活用されている。職場メンバー間の対面機会を意識的に設定することは管理職の役割となっていたが、加えて社員それぞれが個別に対面の機会を意識的に設定することも実施されていた。

以上によると、ハイブリッドワークが今後も継続することを想定すると、部下マネジメントの新しい課題に管理職が直面することが確認できた。部下のスキルや行動特性に応じて対応すること、コミュニケーションの手段をその特性や部下に状況に合わせて活用すること、対面の機会を意識的に設定することなどを管理職の新しい課題としてあげることができる。今後は、こうしたマネジメント能力のある管理職を育成・登用することが企業に求められることになろう⁷⁾。

<謝辞>

インタビュー調査にご協力いただいたA社のダイバーシティ推進室、管理職、一般社員の皆様にお礼申し上げます。また、2024年6月の日本労務学会全国大会では高尾義明東京都立大学（当時）教授より貴重なコメントを頂いた。さらに2025年1月の中央大学大学院戦略経営研究科WLB & 多様性推進プロジェクトの研究会での質疑も分析の参考にさせて頂いた。記してお礼申し上げます。

注

- 1) パーソル総合研究所 (2023) が 2023 年 7 月 13 日～18 日に実施した第 8 回調査によると、正社員のテレワーク実施率は 22.2% (前年同期:25.6%) で、2020 年 4 月の調査以降では最も低くなっているが、正社員でテレワーク実施者のうちテレワーク継続意向は 81.9% (「続けたい」が 62.1%、「やや続けたい」が 19.8%) で、過去の調査と比較して最も高い水準である。また、日本生産性本部 (2023) の 2023 年 7 月 10 日～11 日に実施された第 13 回調査で、テレワーク実施者 (正社員以外を含む雇用者) に関して今後のテレワーク実施意向をみると、「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の合計は 86.4% で、2020 年 5 月の第 1 回調査以降増加傾向にある。この 2 つの調査によると、テレワークの利用者は減少しているが、テレワークを利用している社員に関しては、今後の継続意向が高い水準で維持されていることが確認できる。また、窪谷 (2024) は、アメリカにおけるテレワークの動向を分析し、「コロナ禍から経済の正常化が進む中で一部企業が完全出社などコロナ禍前の勤務形態に戻す意向を示しているものの、在宅勤務が可能な多くの企業では労働生産性と従業員の満足度をバランスすべく、出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッド勤務が一般的になっている」(1 頁) としている。
- 2) 佐藤・松浦 (2024) や同論文の参考文献を参照されたい。
- 3) グラットン (2021) やモーテンセン&ハース (2021) の議論を参照した。
- 4) 高橋 (2022) は、リモートワーク下での生産性に関して、本人自身が、裁量で仕事の幅や役割を変えること (課業クラフティング) や仕事の意味を変えること (認知クラフティング) が、仕事の生産性に貢献することを個人調査の分析から明らかにしている。この結果を踏まえると、一般社員の中でもキャリアの短い社員は、こうした仕事上の様々な工夫をするスキルを欠いているため、生産性が低下している可能性が指摘できる。
- 5) 狩野・布井 (2020) は、直接対面時とビデオ通話時によって会話の質が異なるかどうかを LINE のビ

デオ通話機能と直接対面を比較し、「直接対面状況よりもビデオ通話の方が会話の評価が低くなり、その違いに非言語情報の伝達の難しさや不慣れさからもたらされるごちなさの感覚が影響している」(113 頁) としている。

- 6) 一般社団法人オンラインコミュニケーション協会 (2022) は、男女 14 グループ (46 人) を対象に「ビデオ ON」「ビデオ OFF」の 2 つのパターンで、対話における意見対立や、合意形成にかかる時間、および意思決定の質について比較分析を行い、「『ビデオ OFF』では、メンバーの多様性を原因とする意見対立を避けるようになり、合意まで時間がかかり、結果、意思決定の質が悪化する」との結論を提示している。
- 7) インタビュー調査で確認できた課題をさらに分析するために、ハイブリッドワークで働く部下をマネジメントする管理職への個人アンケート調査を実施した。その結果の一部を佐藤・松浦 (2026) をしてまとめている。是非、参照されたい。

参考文献または引用文献

- 一般社団法人オンラインコミュニケーション協会 (2022) 「【プレスリリース】オンラインコミュニケーションにおけるビデオ ON とビデオ OFF の影響を検証」
<https://onlinecommunication.jp/340/> (2024 年 11 月 27 日閲覧)
- 狩野蘭姫・布井 雅人 (2020). 「直接対面とビデオ通話における (1) 日常的コミュニケーションの評価の違い—LINE のビデオ通話機能を用いた検討—」 聖泉論叢, 28 号, 105-116.
- 窪谷浩 (2024). 「米国ではハイブリッド勤務が定着 — 経営者に求められるハイブリッド勤務を前提とした経営戦略」 基礎研レポート, 2024 年 2 月 1 日号, 1-8
- 佐藤博樹・松浦民恵 (2024) 「労働生産性の維持と社員の WLB が両立できる在宅勤務のあり方」 日本労働研究雑誌, 2024 年特別号 (No.763), 63-75.
- 佐藤博樹・松浦民恵 (2026) 「ハイブリッドワークにおける管理職のマネジメント—オンラインでのコミュニケーションにおけるビデオのオン・オフに着目して」 日本労働研究雑誌, 2026 年特別号 (No.787), 76-87.

高橋 潔 (2022). 「リモートワークにとってモバイル環境よりも大切なこと：生産性と熱意を高める上司の働きかけと本人の工夫」 高橋 潔・加藤 俊彦 (2022), 21-50。

高橋 潔・加藤 俊彦 (2022). 『リモートワークを科学する I [調査分析編]—データで示す日本企業の課題と対策』 白桃書房.

日本生産性本部 (2023). 「第 13 回 働く人の意識に関する調査」.

<https://www.jpc-net.jp/research/detail/006527.html> (2024 年 11 月 27 日閲覧)

パーソル総合研究所 (2023). 「第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査」.

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey8.html> (2024 年 11 月 27 日閲覧)

マーク・モートンセン&マルティヌス・ハース (2021). 「オフィス勤務とリモートワークの公平性を担保する」 *Harvard business review = Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 46(8), 58-61.

リンダ・グラットン著・池村千秋訳 (2021). 「組織の生産性と従業員満足度を高める方法 ハイブリッドワークで理想の職場を実現する (特集 仕事の場所が違って、働く時間が違って、チームの信頼関係は築ける ハイブリッドワーク)」 *Harvard business review = Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 46 (8), 18-29.

Management in Hybrid Workplaces —Strategies for Enhancing Productivity and Developing Subordinates—

SATO Hiroki
MATSUURA Tamie

In this paper, based on an interview survey of general employees and managers working at Company A, a major company that is actively developing remote work, management of managers in hybrid workplaces that combine telecommuting and commuting is examined from the viewpoint of improving productivity and developing subordinates.

The survey results suggest that (1) managers are required to manage subordinates according to their skill levels and behavioral characteristics; (2) in order to achieve effective communication, it is important to understand the characteristics of communication tools and the situation of the person with whom the conversation is being conducted, and to use appropriate communication methods; (3) it is necessary for companies to set basic rules for turning on and off video; and (4) it is beneficial to consciously set up face-to-face opportunities.

Assuming that hybrid work will continue in the future, new tasks for managers include responding to subordinates' skills and behavioral characteristics, using online communication tools according to their characteristics and subordinates' situations, and consciously setting face-to-face opportunities. In the future,

companies will be required to train and promote managers with such management skills.