



■コラム

ハイブリッド型チームを率いる方法: 5つのベストプラクティス

「遅かれ早かれ、古いものはすべて新しく生まれ変わる」。この言葉が頭に浮かんだのは、私が一緒に仕事をしていたリモート環境で働くリーダーが、フルタイムのオフィスワークに戻ることへの懸念を何気なく語っていたときでした。実際に彼らの多くは、長い間ハイブリッド型チームを率いていました。

彼らリーダーとそのチームメンバーの大半は以前同じオフィスで一緒に働いていましたが、中には遠隔地にいるメンバーもありました。「未来のハイブリッド型チームには、過去の習慣や文化が適用できる」と言う人もいましたが、先見の明のある人は違う見方をしていました。

彼らはこの[新しいハイブリッド型の職場に備える](#)ために何ができるかを考え、数分でその課題と機会を見出しました。これが変革リーダーシップの顕著な特徴と言えます。

世界中の組織は、いかにして従業員を以前の働き方に戻すかについて悩んでいますが、この問題はかつてないほど深刻です。調査によって数値は異なりますが、一貫して経営幹部が軽視できないテーマがあります。従業員は柔軟な働き方を求めており、それができなければ多くの人が退職してしまう可能性があるのです。[ある調査](#)では、従業員の約40%が、何らかの形でリモートワークを継続できない場合、退職を検討すると回答しています。

その一方で従業員は、より柔軟な働き方を求めると同時に対面でのコラボレーションへの要望も強く、この相反する2つの願望の間で揺れ動いています。ハイブリッド型の職場とハイブリッド型チームを将来の働き方の妥協策とみなす人もいますが、組織がこれを正しく理解すれば大きな競争力となるのです。

ハイブリッド型チームの定義とは？

従業員が複数の場所で働くハイブリッド型チームにはさまざまな形があり、組織の方針と上司の裁量によって、その形と柔軟性の度合いが決まります。

フルタイムでリモートワーク、フルタイムでオフィスワーク、またはその組み合わせなど、従業員が自由に選択できるようにしている組織もあります。また、チームメンバー全員、もしくは一部のメンバーが、状況に応じて出勤する日や週を決めている組織もあります。さらに、完全にリモートで働く人と、リモートの日とオフィスで働く日を分けている人が混在するのも、ハイブリッド型チームのひとつの形です。これが、「遅かれ早かれ、古いものはすべて新しく生まれ変わる」ということです。

これまでのハイブリッド型チームでは、リーダーもメンバーも、このように流動性が高い働き方を管理・適用する必要はありませんでした。これまでは誰がリモートワークで誰がオフィスワークなのかや、チームが協働する方法の予想が可能でした。しかしこれからは、リーダーとメンバーで、コミュニケーションやコラボレーションの仕方、そして[高い成果をあげるチーム](#)であるための「新しい規範」を確立する必要があります。

ハイブリッド型チームで働くメリットとデメリットは何か？

リーダーは、メンバーのエンゲージメント向上の要となります。特にハイブリッド型チームの場合はこれが顕著となり、これまで以上に困難であると言えます。

リーダーはまず、ハイブリッド型チームの利点を最大限に活かし、想定されるデメリットや課題に対処することから始める必要があります。ハイブリッド型チームで信頼の文化を築き維持することは、容易ではありません。また、ハイブリッド型チームでのコミュニケーションや連携は、これまでよりも計画的に行う必要があるでしょう。

一方ハイブリッド型チームのメリットは、従業員を惹きつけ、エンゲージメントを高め、定着させるための鍵となる、柔軟な働き方を提供できることです。リーダーはこの機会を軽んじてはなりません。

より柔軟な勤務形態をメンバーに提供したいと思っていても、組織の方針に縛られているリーダーは少なくありません。組織のガイドラインを遵守しすべての従業員を公平に扱うのは当然のことですが、今日のリーダーは、チームや組織のニーズに加えて個人の事情も考慮する、柔軟性を備えることも必要です。

このハイブリッドモデルでメンバーを管理するのは時間的にも難しいことは十分理解できますが、一方でリーダーは個人やチームの成果に焦点を当て続けることが可能となります。また、リーダーは自分自身のニー

ズや都合を考えながら、オフィスにいる必要があるときとリモートで指導するときを見極めることができるのです。

ハイブリッド型チームを率いるための、5つのベストプラクティス

誰もが変化に疲れ果てている中で、このハイブリッド型チームへの移行は新たな変化と捉えられるかもしれませんが。しかしリーダーとメンバーは、パンデミックの間、誰も予想できないような変化に満ちた環境において[レジリエンス](#)を発揮し、つながりを持ち、個人的な課題や仕事上の課題についてコミュニケーションを図り、成果を達成する方法を見出しました。

リーダーは、リモート環境で仕事をし、チームをけん引してきた際に培ったスキルやベストプラクティスを、ハイブリッド型チームを率いる際に適用できます。そして、ハイブリッド型チームを率いるための5つのベストプラクティスに焦点を当てることで、エンゲージメントやパフォーマンスにさらなる影響を与えることができるのです。

1. 信頼とインクルージョンを醸成する

これはリモートで働く個人やチームを率いる際の最大の課題のひとつです。ハイブリッド型チームの場合はより困難と言えます。信頼を築くには、リーダーは誰に対しても敬意と公正さをもって接しなければなりません。

リモート環境で働いている人は、オフィスにいる人のほうがリーダーや他のメンバーとの接点が多いと感じるでしょう。リーダーは、パンデミックの際に実施頻度を増やした 1on1 ミーティングをチームメンバー全員に平等に提供し続け、チームミーティングでは心理的安全性の確立に努めなければなりません。そのためにリーダーは、意図的にチームメンバー全員をミーティングに参加させ、関与させる必要があります。こうすることが帰属意識の醸成につながります。

また、リモートで 1on1 やチームミーティングを行うときは、カメラをオンにします。[Zoom 社の調査](#)によると、ユーザーの 82% は、カメラをオンにしたほうが信頼感は増すと回答しています。

最後に、チームメンバー全員が自身の経験や懸念を共有することを促す、透明性の高い文化を作りましょう。議論しにくいことを自由に話し合えるようにすることが重要なのです。

2. 十分、かつ頻繁にコミュニケーションをとる

ハイブリッド型チームの成功には、「心理的なニーズ」と「実質的なニーズ」の2つの側面を満たすコミュニケーションが不可欠です。まず心理的なニーズについては、リーダーとチームメンバーが協力してコミュニケーションの基本ルールを構築する必要があります。これには、リモートで働くメンバーとオフィスで働くメンバー、両方のニーズを考慮した上で、どのようにコミュニケーションやコラボレーションを行うかが含まれます。

リーダーは、チームメンバーそれぞれの心理的なニーズに気を配り、それに対応しなければなりません。パンデミックがもたらしたプラスの効果として、共感を示し、各チームメンバーのウェルビーイングを心から気遣うことにより一層重点を置くようになりましたが、これは続けなければなりません。

これは、リモートで働く人とオフィスで働く人のニーズが重なる際リーダーに必要となる「リフト&シフト (Lift & Shift)」スキルのひとつです。リモートで働く人は、職場で自然発生する雑談のような会話の機会がないことに、疎外感を抱くことがよくあります。これは、彼らが「自分は認められていない」と感じる原因になります。リーダーは、メンバーがどのように感じているかを認識し、チーム全体や組織にとって彼らがいかに重要な存在であるかを伝える必要があります。

3. 重点項目を定め、アカウンタビリティを高める

リモートで働く従業員の生産性が高いか低いかにについては、結論が出ていません。ハイブリッド型チームを率いる場合、リーダーは優先事項を明確にし、SMART な目標を設定し、成果達成に注力する必要があります。

アカウンタビリティは、リーダーがチームメンバーの仕事を十分に理解し、メンバーが必要とするコーチングや支援を提供し、その努力を認めることで達成されます。ただしこれは、マイクロマネジメントで行うものではありません。またリーダーは、チームメンバーが互いの業務と役割を理解できるように「可視化」し、彼らの価値や、チームおよび組織内で各人が果たしている役割を理解させる必要があります。そうすることで、メンバーは共通の目標を達成するために積極的に関わり、集中するようになります。

4. 強力なチーム文化を醸成する

ハイブリッド型チームは、過去に仕事をしたことのある人たちで構成されることがよくあります。例えば、かつてオフィスで一緒に働いていた人や、最近では互いにリモートで業務を行ったことがある人などです。

ハイブリッド型チームは基本的に新しいチームと捉え、リーダーは「チーム憲章」を作成してチームをスタートさせることができます。リーダーとメンバーが共に、チームの目的、アカウンタビリティ、目標、評価基準について合意し、コミュニケーションやミーティングの基本ルールも定めます。

さらにこの機会に、メンバー間のつながりを保つ方法を意識的に考えてみます。物理的な距離が、社会的、感情的な距離を作る原因になってはなりません。チームメンバーが支援を必要とするときには互いに連絡を取り合うように促し、手を差し伸べた人を称えましょう。チームメンバー全員が他のメンバーと、そしてリーダーとのつながりを感じられるように、楽しい「バーチャルな集まり」を推進し続けます。

5. 共感を示し、燃え尽きを回避する

リーダーは、メンバーが自身の仕事内容や仕事量、ワークライフバランスについてどのように感じているかを常に気にかけておく必要があります。彼らがどう感じているかを尋ね、話を聞く時間をとることを決して怠らないでください。

ハイブリッド型チームで働くには、メンバー全員が何らかの形で適応する必要があります。リモートで働く人は、オフィスにいない分より懸命に働き、より貢献しなければならないと感じるかもしれません。オフィスで働く人は、リーダーの目に触れる機会が多いため、より一層努力するかもしれません。

チームメンバーがどこにいても、それぞれの気持ちに共感することが大切です。MSC/DDI の[グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト \(GLF\) 2021 調査](#)によると、[燃え尽き症候群](#)に影響を与える要因の第1位は、リーダーが共感を示す能力です。十分に活用してください。

従業員の燃え尽きを軽減する リーダーのスキル

共感 (EQ)

17%

コーチングと
権限委譲

16%

影響力

15%

燃え尽き防止に
役立つスキルの
割合

© Development Dimensions
International, Inc. 2021.
All rights reserved.

経営幹部がハイブリッド型の働き方文化を構築する

GLF 調査によると、CEO の 52% が優れた人材の獲得と離職防止について懸念していると回答しています。しかし、組織がハイブリッド型の職場環境を提供すれば、彼らの懸念は少し解消されることでしょう。このような柔軟な働き方は、新入社員を惹きつけるだけでなく、エンゲージメントやリテンション戦略としても

非常に有効です。しかし、ハイブリッド・オフィスが効果を発揮するには、働く場所によって区別することなく従業員同士が互いに関わり合い、組織に等しく関与していると感じる必要があります。

「組織文化はトップから発信されるものであり、従業員が生産性の高い仕事をするためには、経営幹部は物理的にその場にいないといけない」という古い考え方を払拭することも必要です。その代わりに、従業員がどこで働いていようと適切に見られ、聞かれ、評価されるということを、言葉と行動で伝えなければなりません。



ハイブリッド型チームを強力な武器に！

冒頭の話「遅かれ早かれ、古いものはすべて新しく生まれ変わる」に戻ります。過去のハイブリッド型チームから未来のハイブリッド型チームに変わっていくことは、妥協ではありません。

今日では、人材を惹きつけ、定着させ、従業員のエンゲージメントを高め、組織のパフォーマンスを向上させるための強力な手段となっています。これは妥協ではなく、勝利なのです。