

■ リモート環境下に求められるマネジメント

リモートで働くチームを率いるために リーダー／マネジャーが整えるべき3つの基盤と 戦略実行に不可欠な3つの要素

背景・問題意識

コロナ禍により、否応なしにリモート化を進めざるを得なくなった2020年。一時は急激な需要の拡大にハードウェアの供給が追いつかず、体制を整えることもままならない組織もあったのではないのでしょうか。こうした混乱は落ち着きつつありますが、一方で、現場では新たな問題への対処が急がれています。

それは、リモート環境下における「業績管理の手法」「メンバーとの信頼関係の構築」「チームワークの醸成」などに関する問題へのベストプラクティスの提示です。

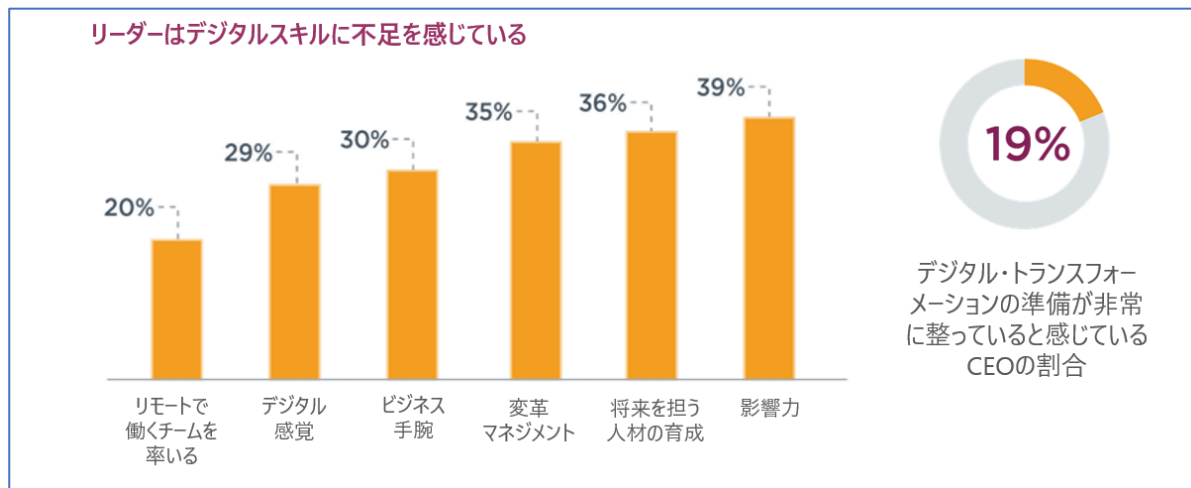
これらの問題は、メンバーが同じ職場に通勤することが当たり前の環境においても、たびたびマネジメント上の課題として取り上げられてきました。しかしリモート環境下では、

- お互いに意図的かつ合意のうえで設定されたコミュニケーションの機会では互いの様子を知ることができない
- ITに関する苦手意識があると、コミュニケーションの機会を設定することすらハードルが高い

などの背景から、多くのリーダー／マネジャーが「新たな問題」として対応を迫られているのです。

DDI/MSCが行ったグローバル調査「グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2021」のレポートによると、リモートで働くチームを率いることに自信があると答えたリーダーは20%のみ、デジタル感覚についても29%にとどまるという結果が出ています。調査に参加した組織のCEOの回答では、「デジタル・トランスフォーメーションの準備が整っていると感じている」割合は19%となり、世界的に見てもここ1～2年の環境変化に対し、十分な対応ができていないとはいえないことがわかります。

【図 1】



リーダー／マネジャー自身のデジタル関連スキルの不足も重要な課題ではありますが、「リモート環境においてはマネジメントのあり方はどのように変わるのか／変える必要があるのか」という本質的な問いへの答えを整理する必要があるといえるでしょう。

実際に、マネジメント層を対象に行っている研修でも、

- ビデオ会議システムを使った 1on1 は実施しているが、モチベーションや投入感などがわかりにくく、表面的なやり取りにとどまってしまう
- ビデオ会議システムを使ったチームミーティングだと、以前のように活性化しない
- 進捗管理の 1on1 は行っているが、育成のためのコーチングやフィードバックはできていない
- 着任以来、一度も会ったことがない部下がいる。自分自身について知ってもらう機会もない中、どのように信頼関係を構築すればよいのか迷う

などの声が寄せられています。

では、実際に、同じ場所に集うチームの（従来型）マネジメントと、リモート環境におけるマネジメントにはどのような違いがあるのでしょうか。

結論を申し上げますれば、「大枠には違いはない」ものの、「細かい工夫が必要」といえるでしょう。

ここからは、リモートで働くチームを率いるためにリーダー／マネジャーが整えるべき 3 つの基盤と、戦略を実行するうえで不可欠な 3 つの要素についてご紹介します。

実践方法について

1. リモートで働くチームを率いるために整えるべき3つの基盤

【図2】



リモートで働くチームを率いるために整えるべき3つの基盤とは、「コミュニケーション」「信頼」「可視化」です。

<コミュニケーション>

リモート環境下においてリーダーが特に意図的に発揮すべきコミュニケーションのスキルは、「共感」と「参画」です。

リモート環境下のコミュニケーションは、ついつい対話の内容に意識が集中し、相手の発言に対する共感反応（表情、うなずき、アイコンタクト等）がおろそかになりがちです。しかし、リーダーのこうした無意識の反応は、メンバーの話しやすさや発言意欲に大きな影響を与えます。また、声が重なる煩わしさもあって発言を控えがちなメンバーに対し、リーダーが「〇〇さんはどう思う？」と発言を促したり、「△△の順番で意見をお願いします」とルールを提示したりして、メンバーの意見を欲していることを具体的に伝えることも重要です。そして、メンバーの発言を否定することなく肯定的に受け止める「共感的に聴く」スキルを発揮し、「他には？」と発言を促す・・・。「共感」と「参画」のスキルを交互に意図的に発揮することは、リモート環境下におけるコミュニケーションの基盤として欠かせません。

こうしたリーダー自身のスキル発揮のほか、コミュニケーションに関連するルールを決め、メンバーと合意することも基盤づくりに役立つでしょう。数多くあるコミュニケーションツールのうち、何をどの場面で使うのかを決めたり、相手に何を求めているのか（承認、アイデア、作業協力等）を最初に明示することを約束したりするなど、職場の実態に合わせたルールを決めることはコミュニケーションにおけるストレス軽減につながります。

<信頼>

信頼はすぐに構築できるものではなく、時間をかけて基盤として整える必要があります。その要になるのが、リーダーが発揮する「共感」と「共有」のスキルです。

「共感」はコミュニケーションの基盤づくりにも登場しましたが、メンバーが安心して自らの考えを発言できるような聴き方ができなければ信頼関係の構築にはつながりません。前述のような反応行動のほか、「相手の気持ちと、その背景にある事実に対応する」受け止め方は、ビデオ会議の場面はもちろん、電話やチャット/メールなどのテキストベースのコミュニケーションでも活用できるスキルです。例えば、「自分だけ詳しい事情が伝わってなかった（事実）ことがわかって、チームから孤立しているように感じた（感情）のですね」のような使い方です。

「共有」は、リーダー自身の考えや感情、結論の根拠を率直に、適切にメンバーに伝えることを意味しています。例えば、次のような言葉で具体的に伝えるとよいでしょう。

- リーダーの感情や懸念を言葉で表現する：「私も残念です」「この点が心配です」
- リーダーの不得意なことや弱さを打ち明ける：「私はあまり文章を書くのが得意じゃないので、メールよりも電話を使うほうが好きです」「あの時は、失敗を恐れるあまり皆さんの気持ちへの配慮が十分にできませんでした」

リーダーの方から自己開示することで、メンバーは「あなたを信頼しています」というメッセージを受け取ることができるでしょう。そのことをきっかけに、良好な関係の構築に向けた第一歩が始まります。

<可視化>

可視化とは、メンバーがお互いのしていること、進捗状況、チームに欠かせない役割を「目にする」ようにすることです。従来型のマネジメントにおいても「目標の共有」「進捗の共有」などに腐心しているリーダーは多いと思いますが、リモート環境下においても同じです。ただし、「目に入らない」ことは「忘れられる」ことにつながることを意識し、従来よりも多くのことを「見える化」する必要があります。一例を挙げると、次のようなものがあります。

- 従来は半期に1度の全体会議で触れていた方針や全体の目標を、月1回の会議で必ず示すなど目にする頻度を高める
- 進捗確認の場で状況を確認するだけでなく、そこに至るまでの経緯や背景などもドキュメント化して蓄積する
- メンバーの貢献や業績達成について、メールや電話で直接感謝や称賛の言葉を伝えたり、ミーティングやチーム全員が使用するプラットフォーム等で発表したりする。また、結果だけでなくプロセスにも目を向け、努力を認める
- つながっている、チームの一員である、ということを実感できるようにメールやチャットの頻度を高める
- お互いのことを知り合うために、「雑談の時間」を設ける
- リモート環境においては、より丁寧に言語化し、ドキュメントとして蓄積すること。そして、仕事以外のコミュニケーション時間も含めたメンバー間の接点の設計がポイントになります。

2. 戦略を実行するうえで不可欠な3つの要素

すでに定められている戦略を確実に実行するうえで不可欠な3つの要素は、「フォーカス」「測定評価」「アカウンタビリティ」です。

【図3】



「フォーカス」とは、何よりも優先すべき事項を常に明確にし、リーダーとメンバーの意識、エネルギー、時間を集中させることを意味しています。日々新しい課題が生まれる中では、リーダーが重要事項を常にメンバーに示し続けることは欠かせません。時には、やらなくてもよい仕事を見極め、仕事そのものを減らすことも必要でしょう。

「測定評価」とは、結果とプロセスの両方を測るための適切な指標を設定し、常に進捗が見えるようにすることです。業績の管理はもちろん、個々のメンバーの貢献を確認したり、支援の必要性を見極めたりするために重要です。

「アカウンタビリティ」とは、優先事項を達成すべく成し遂げようとしている業務について、責任とそれに伴う結果を受け入れることです。単に役割を分担するだけでなく、その課題をうまくやり遂げた場合の影響や達成できなかったときの影響を、組織と個人の両面で具体的に考え、メンバーと話し合うことを指しています。

目標達成に向かってメンバーの主体的な活動を引き出し、成果につなげようとする場合、一般的には時系列に沿って進捗を確認するパターンが多いかもしれません。戦略実行に不可欠な3つの要素は、今どの局面にあるかにかかわらず、いつでも活用可能なチェックポイントといえます。例えば、次のようなケースです。

目標設定のタイミング: メンバーのフォーカスの状況（＝何が今期の優先事項か、どの程度腹落ちしているか）を確認し、目標それぞれに成果を測るための指標とプロセスを管理するための指標を定め、各課題に対するアカウンタビリティをもたせるような面談を実施する。

活動中: 進捗が思わしくない目標について、改めて「フォーカス」「測定評価」「アカウンタビリティ」の観点から課題を洗い出し、メンバーと話し合う。必要に応じて指標を見直したり、必要なトレーニングやコーチングを施したりして軌道修正を行う。

期末／振り返りのタイミング：達成できた目標、未達の目標それぞれの成功と失敗の要因を探るため、「フォーカス」「測定評価」「アカウントビリティ」の観点でメンバーと話し合う。話し合いによって発見された課題は次の目標設定に活かし、業績向上と人材育成につなげる。

こうした取り組みは従来型のマネジメントにおいても有効なものですが、リモート環境下におけるマネジメントではより意図的に行なう必要があります。1on1の頻度を高め、一つひとつ進捗を追うようなコミュニケーションはマイクロマネジメントになるのではないかという懸念を抱くリーダー／マネジャーもいらっしゃるでしょう。

「すべてをきめ細かくチェックする」というのは、リーダー／マネジャーにとっても、メンバーにとっても苦しいものです。そんな時は、この3つの要素の「どこに焦点を当てて話し合うべきか」を考えてみるとよいでしょう。

まさに、「今、重点的に話し合うべきこと」に「フォーカス」することで、過度な関与を防ぐことにつながります。

執筆者プロフィール



**株式会社マネジメントサービスセンター
シニアコンサルタント 山崎 瑞子**

日本女子大学文学部卒。株式会社オリエントランドにて主に人事・教育部門で勤務。テーマパークで働くキャストを対象とした教育、モチベーション施策、社内広報等を統括するマネージャーを経て2008年より現職。リーダーシップ開発、課題解決ワークショップ等のファシリテーションを専門とする他、近年は複数階層に渡る教育カリキュラムの設計、採用プロセスのコンサルティング等、クライアントと密に組んだプロジェクトに取り組む。

専門分野：ヒューマンアセスメント、リーダーシップ開発、CSコンサルティング

■お問い合わせ■

株式会社マネジメントサービスセンター
営業本部 sales_support@msc-net.co.jp

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-1 丸の内永楽ビルディング15F
www.msc-net.co.jp