

Works
Report

2020

REMOTE

MANAGEMENT

リモート・マネジメントモデル

リモートワークで変わる、マネジメントとチームづくり

MODEL



Works Report 2020

リモート・マネジメントモデル

リモートワークで変わる、マネジメントとチームづくり

CONTENTS

はじめに 3

第1章 4

リモート・マネジメントモデルを考えるうえでの前提

第2章 6

ジョブ・アサインメント for リモートワーク

第3章 10

チーム・マネジメント for リモートワーク

第4章 12

オンライン会議を成功させるためのポイント



はじめに

メンバーの過半が目前にいない状態で、マネジャーはどのようなマネジメントを展開すればよいのか？

2020年5月現在、新型コロナウイルス感染症問題によって在宅勤務を進める企業が急増している。コロナの問題は一時的なものだが、テレワーク（リモートワーク）は今回を契機として今後一気に進む可能性がある。そこでリモート・マネジメントの在り方を検討してみることにしたい。

以前より目前にメンバーがいなく、どうすれば業績推進や人材育成をうまく行えるか、という問いは存在していた。その結果、スパン・オブ・コントロールを調整する、つまりメンバー人数を適性範囲に収めることが推奨されてきた。おおよそ5人以下、最大でも7～8人が限界ということが、厳密な科学的根拠はないが、語られてきたことである。その背景には、フェイス・トゥ・フェイスでないところでマネジメントすることは難しく、また、メンバーが多くなると一部のメンバーとの間だけにコミュニケーションが偏ってしまうという問題があった。

今回研究するリモート・マネジメントモデルをうまく活用することができれば、目前にいないメンバーを、フェイス・トゥ・フェイスと同様に、もしくはそれ以上にうまくマネジメントできる可能性があり、またスパン・オブ・コントロールを広げられる可能性がある。

第1章

リモート・マネジメントモデルを 考えるうえでの前提

まずはリモート・マネジメントモデルを考えるうえでの前提となる条件を確認しておきたい。



私たちが定義する「リモート・マネジメント」とは、働く場所が自由になっていく近未来のマネジメントであり、誰も出社せず、リアルなオフィスを持たないというような、完全なるフルリモートの組織を念頭においているわけではない。ほとんどの従業員が、業務特性や個人特性に応じつつも、最大限に成果を生み出せるよう、自由かつ無制限にリモートワークすることを認められている状態を想定している。



リモート・マネジメントをこれまでのマネジメントとまったくの別物と考えているわけではない。大きく2つの側面があると考えている。1つは、目の前にいないからこそ、マネジメントを原理原則に従ってしっかりと行うことが求められるということ。顔色や空気を読んで行動してもらうことは難しくなるので、適切にマネジメントを行うべきであるということだ。これは組織のダイバーシティ化を受けてすでに課題となっていることであり、リモートになるとより顕著になる。



一方で、リモート・マネジメント独自の重要なポイントがいくつか存在する。1つには、リモート・マネジメントでは、誤解や勘違いのないコミュニケーションを成立させるために、マネジャーには説明能力や文字によるコミュニケーションにおける文章力が一層強く求められるようになるということである。もう1つは、物理的に一緒にいないなかでも、チームの一体感や連帯感を生み出せるようにするためのマネジメントスキルが必要になるということである。多様なテクノロジーの活用も当然に含むところである。

前提条件
4

リモートでマネジメントをするという、マイクロマネジメントを想起する人がいるかもしれない。しかし私たちが考えているのは、むしろ逆のことである。相互の信頼関係がなければリモートワークをスタートさせるべきではないと思う。目を離すとさぼるのではないかという疑心暗鬼のなかでリモートワークをスタートさせると、過剰管理を招くことになり、意欲や生産性にマイナスに作用することになる。性善説のもと、お互いを信頼してスタートするときにはじめて、リモートワークは成果をあげることができる。また、リモートワークは必然的に自律的な働き方になるべきで、マイクロマネジメントは自律に逆行することになる。最低限の自律を維持できないような新人などはリモートワークの対象とするべきではないだろう。

前提条件
5

マネジャーが行うべきは、支援と配慮のマネジメントである。「関心」（多様な部下の強み・弱み、志向・価値観、制約条件などに関心を持つ）、「補完」（それぞれが強みを活かして他者の弱みを補い合う）、「支援」（部下を主役にして業績が上がるように側面支援する、仕事やキャリアの相談を歓迎する）、「環境」（働きやすい環境づくりや人間関係に配慮する）などを要素とするマネジメントであり、すべてのマネジャーに今後期待されるマネジメントの形であるが、リモート・マネジメントでは支援・配慮型のマネジメントがより重要となる。

前提条件
6

業種や職種によって、リモート・マネジメントと相性がいいものもあれば、一見そうでないものもある。IT系の業職種に特化すればイメージが湧きやすいが、私たちはあえて全産業を念頭においてこの問題を考えてみたい。ものづくりの現場でも対人サービスの現場でも一定比率でリモートワーク化することは可能であると思うし、マネジメントをリモートで行うことで、今以上に個人と組織の成果を高めることが可能だと考えるからである。

同じ時間と空間を共有している人々の間では、言語以外にも多様で膨大なコミュニケーションが発生している。リモートワーク環境のもとでは、空間の共有ができないばかりではなく、働く時間帯にもずれが発生する可能性は高い。意識しなければ、コミュニケーションの量は減り、質は低下するのである。それらを回避して、より大きなマネジメント成果をあげられるように、この後、2つのカテゴリーに分けて「リモート・マネジメント」のポイントを整理していきたい。

第1は、マネジメントプロセスに焦点を合わせた、「ジョブ・アサインメント for リモートワーク」。第2は、チームビルディングに焦点を合わせた、「チーム・マネジメント for リモートワーク」である。



第2章

ジョブ・アサインメント for リモートワーク

リクルートワークス研究所が発表した「ジョブ・アサインメントモデル」をベースに、リモートワーク環境でのマネジメントプロセスのポイントを提示する。



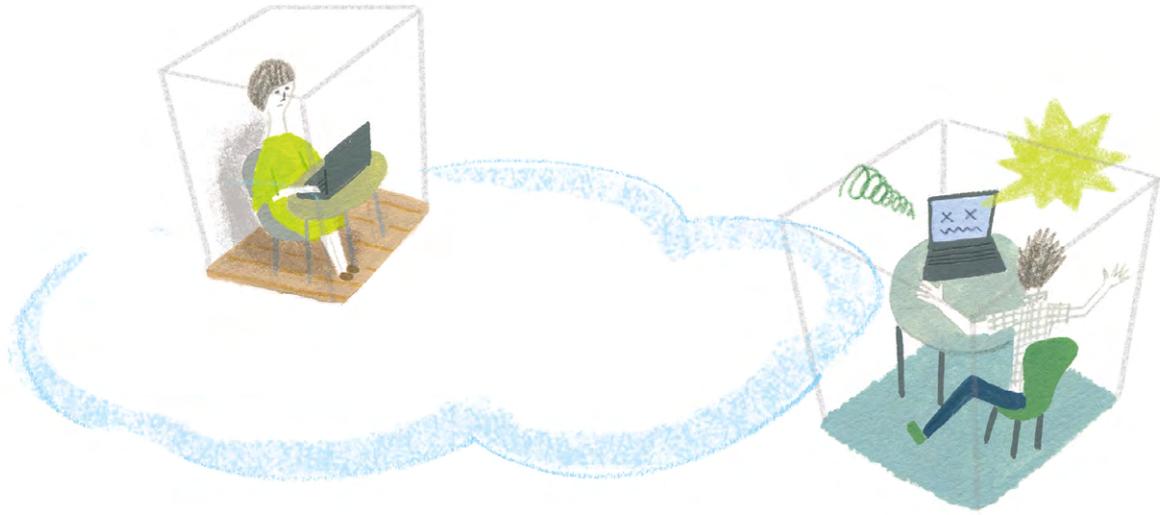
仕事をアサインする前に見通しを立てる

目の前にメンバーがいない状態では、仕事をアサインする「前」にどこまでマネジャーが仕事に見通しを立てておけるかが極めて重要になってくる。ゴール（成果物や納期）があいまいなままメンバーに仕事の指示をだしてはいけない。モニタリングに限界があることを念頭におき、どのような仕事が具体的に発生するのか、仕事の大まかな手順や勤所はどこかを見据えておく必要がある。

仕事の単位をやや小さめに区分して
1つの仕事の納期を短めに設定する

アサインした仕事の納期が数カ月後というような長期になってしまうと、途中段階が見えなくなる。3カ月かかる仕事であれば、それをいくつかのパートに分け、1カ月や1週間を納期として仕事をアサインするようなサイズ調整が有効になる。またメンバーの適性や能力、自律度に応じて仕事内容を組み替えるなどの柔軟な対応が求められる。





Point 3

権限委譲

メンバーの自律度に合わせた適切な権限委譲を行う

仕事をアサインする際には、事前の打ち合わせを綿密に行って、できる限り権限委譲を行う。いちいち誰かに承認を取らなければ仕事が止まってしまう状態ではリモートワークの生産性は下がってしまう。自分自身で判断して進められるように仕立ててから仕事を渡すことは、自律を促すことにもつながるだろう。リモートワークに慣れていないメンバーに対しては、単純な仕事から始めて徐々に高度な仕事へと広げていくような対応を検討したい。

Point 4

モニタリング

報連相に依存せず勘所をおさえたプッシュ型のモニタリングを行う

リモートワークでは、近くでさりげなく観察することは難しく、また、頻繁な報連相を求めることは望ましくない。あらかじめ想定した勘所にさしかかるタイミングで、「〇〇は終わった?」「△△はどうなった?」というように、具体的にマネジャーから確認するようなプッシュ型のモニタリングが有効である。報告を待っていると、うまく進んでいない仕事ほど、仕事が停滞して見えなくなってしまう危険があるからだ。権限委譲を前提としながら、最低限のモニタリングをするという発想である。

Point 5

互助

マネジャーの関与は最小限にしてメンバー同士の助け合いを促す

マネジャーとすべてのメンバーが1対1でつながっているのではなく、メンバー同士で、相談やアドバイスが機能していく体制を目指していく。お互いの進捗状況が見えるようになっていくことでピア・プレッシャーが働く状態をつくることや、マネジャーの仕事の一部をメンバーに付与して、マネジャーの役割を部分的に補完してもらう状態が理想である。

ジョブ・アサインメント for リモートワークは、リクルートワークス研究所が発表した「ジョブ・アサインメントモデル」をベースにしている。

ジョブ・アサインメントモデルの全32項目のうち、リモート・マネジメントにおいて特に重要な行動を選び、内容をリモート・マネジメント用にアレンジして8つのポイントにまとめている。具体的な対応は右の表のとおりである。



リスクを感じる状態に至ったときには迷わず仕事を引き取る

リモートワークでは、顧客とのトラブルが発生した場合や、業務上の重要なエラーが発生した場合などには、通常のマネジメントよりも先手を打った状況確認やリカバリーが重要となる。すぐに状況共有ミーティングを設定し、マネジャーが一旦仕事を引き取り、マネジャーの責任のもとに対処する、といったアクションが必要になる。その際はリモートを解除してリアルな場で最善策を検討することが望ましい。進捗状況が見えにくい状態なので、リモートではより敏感に介入しないと、深刻な事態に陥る危険がある。

終わりを明確にして仕事の空白を避ける

仕事の区切りを明確にして、終盤でだらだらと時間を消費してしまうことを避ける。ほぼ完了したという報告があった仕事についてはできる限り早く確認して、必要ならば手を加えて、完了を宣言する。これによってメンバーを労うとともに、次の仕事への移行をスムーズにする。

仕事の成果やうまくいった要因をすべてのメンバーでシェアする

よい成果があがったときには、チームメンバー全員に情報がシェアされるようにする。マネジャーがその仕事にひとこと解説を加えることも有効であろう。これはリモートワークで不足しがちな学習機会になるだけでなく、他者の仕事成果に関心を持つことで、チームの一体感を醸成することにもなる。

		Point 1 シミュレーション	Point 2 サイズ調整	Point 3 権限委譲	Point 4 モニタリング	Point 5 互助	Point 6 危機管理	Point 7 完了確認	Point 8 成果共有
1 目標設定	① 先取り仕掛け								
	② 期待値調整								
	③ 俯瞰的理解								
	④ ジョブクラフティング								
	⑤ 職務リスト化	●							
	⑥ 職務廃止								
	⑦ 成功ポイントと障害の想定	●							
	⑧ 下地づくり								
2 職務分担	⑨ 分配戦略								
	⑩ 職務の再編と統合		●						
	⑪ ストレッチ								
	⑫ 最適マッチング			●					
	⑬ 手上げ誘導								
	⑭ 意義付け								
	⑮ 工数・納期管理		●						
	⑯ 権限委譲			●					
3 達成支援	⑰ 進捗把握				●				
	⑱ 見守り					●			
	⑲ リアルタイム・フィードバック				●				
	⑳ 課題の予見								
	㉑ 側面支援					●			
	㉒ 育成的支援								
	㉓ 軌道修正						●		
	㉔ 引き取り						●		
4 仕上検証	㉕ 加筆修正							●	
	㉖ 完了確認							●	
	㉗ ディスクローズ								●
	㉘ 反響フィードバック								
	㉙ 質と効率の評価								
	㉚ 成果検証								●
	㉛ 改善指導								
	㉜ 内省								

リクルートワークス研究所の「ジョブ・アサインメントモデル」の4ステージ、32項目のうち、16項目が、ジョブ・アサインメント for リモートワークに反映されている。ジョブ・アサインメントモデルの詳細は下記 URL から確認できる。

<https://www.works-i.com/project/jobassign/2019/detail001.html>

第3章 チーム・マネジメント for リモートワーク

1 「ワークサイト」というバーチャルな職場の設計

ワークサイトに必要な機能と例

ビジネスチャット・SNS などの コミュニケーションプラットフォーム Chatwork Teams Slack Zoom など	全員が「今、何をしているか」を 相互に確認できるスケジューラ Outlook iCal Google カレンダー など
ファイルやドキュメントを共有し、 協働作業ができるクラウドストレージ (クラウド上で操作でき、ファイルの 変更・更新履歴が管理できるもの) G Suite OneNote Teams Dropbox など	仕事の受け渡しを管理できる プロジェクト管理プラットフォーム Redmine Trello Backlog など

ワークサイトとはマネジャーとメンバー間、あるいはメンバー同士のコミュニケーションを促し、互いの仕事の進捗を確認し、協働したりお互いのアウトプットの受け渡しを行ったりできる、バーチャルな「職場」である。リモートワーク環境では、ICTを駆使して工作上必要となるコミュニケーションの質と量を担保する必要があるが、その際に、活用するICTツールを単なるコミュニケーションツールとしてではなく、ワークサイトと見立てて設計することが重要になる。

2 ワークサイトにおける作法の策定

ワークサイトにおいて守るべき「作法」を決め、チームメンバー全体がその作法を守ることが重要である。たとえば、スケジュールについては会議や外出だけでなくひとりで進めるデスクワークの内容もすべて記入すること、また、スレッド設計の方法、資料のタイトルのつけ方、仕事の開始と終了のタイミングでチェックイン／チェックアウト・コメントをすること、呼びかけや発言の際に、対面のとき以上に配慮あることば遣いすること、などである。顔が見えないからこそ起こり得る二度手間や手戻り、意思疎通の目詰まりを発生させず、お互いが気持ちよく働けるような工夫が必要である。また、全員がITリテラシーを継続的に高めることも必要である。新しいICTツールなどを導入するときにはガイダンスを実施する、事前に使い方のビデオを視聴するなどの手間をかけることが望ましい。

3 仕事の進捗管理

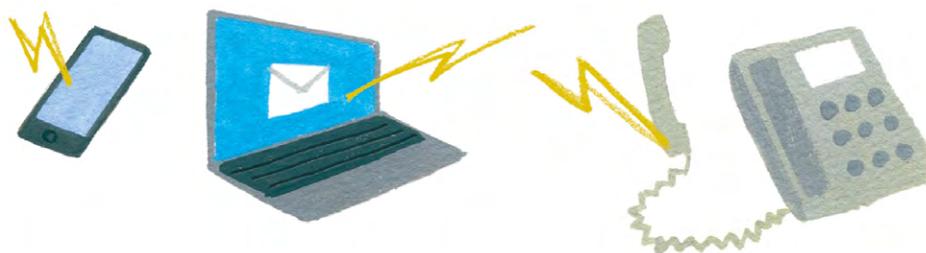
リモートワーク環境下では、それぞれの仕事は基本的に「非同期」で進む。なので「期日」と「受け渡し」の管理、そして「記録」がことのほか重要である。その前提として、メンバー間に「相手は期日までに確実に問題のないクオリティで仕事を仕上げしてくれる」という信頼関係が必要となる。マネジャーはメンバーにこの重要性を周知し、チーム内で常に仕事の進捗の共有や納期が遅れるときの報告が率直に行われるカルチャーをつくる必要がある。日次・週次の「進捗状況の報告」のルールをつくっておくことも重要である。

また、マネジャーは発生するすべてのタスクの「オーナー」を決め、担当が不明確なままこぼれてしまう仕事をそもそも発生させないことが大事である。

4 オンライン会議の生産性向上

リモートワーク環境では、「必要な会議を、必要な人数で」という感覚が重要である。それぞれの仕事への集中を促すためにも、会議の回数を不必要に増やしすぎず、参加者を厳選する必要がある。

今のところ、ICT ツールの不具合や通信環境の不備などはいつでも起こり得るので、会議の内容を記録し、後からキャッチアップできるようにしておくことが重要である。ただし、記録に手間をかけるのではなく、自動化機能を利用し、クラウドツールを駆使してドキュメントなどをその場で手直しし、アップデートすることでより生産性を高めることが必要だろう。



6 仕事外のコミュニケーション

仕事における率直で遅滞なきコミュニケーションを行うためには、前提として組織のヒエラルキー感覚をなくす必要がある。年齢や役職に拘泥することなく誰もが発言できる場の空気を醸成することはマネジャーの役割になる。

また、仕事の話だけでなく、雑談や他愛のない情報交換なども、日ごろからオンラインで行うことは、仕事上のコミュニケーションをしやすくする効果がある。オンラインで会話することに全員が「慣れる」場をつくることが求められる。小さなことではあるが、顔文字やスタンプなどを使って感情をうまく伝えること、「いつまでに返事する」といった短い返信をすることなど、ICT ならではの「心地よい」コミュニケーションにチーム全員が習熟していく必要があるだろう。

5 チームメンバーの異変に気づく

リモートワークでは人々は時に孤独に陥る。マネジャーは率直なコミュニケーションで、メンバーのメンタル・フィジカルの状態を常に把握する必要がある。失敗やミス、進捗の遅れなどが、過度に個人を追い詰めないような目配りが重要である。また、メンバー間でのコミュニケーションで、相手の様子の変化に気づいたときにはマネジャーに知らせることを推奨する。

また、リモートワークでは、過剰労働や常時接続によるストレスも発生しやすい。これらも含めた働き過ぎへの配慮や健康管理も重要になる。

7 チームワークを高める非日常の演出

一緒にいない時間が増えるからこそ、チーム全体で集まる定期的な場の重要性が高まる。「キックオフ」「祭り」「フェス」などのオフサイトイベントをセッティングし、それを楽しく演出することが求められる。チームビルディングのための各種ワーク・お互いの長所や特性を知るためのアクティビティなどを組み込み、そこにゲーム要素を加えることで、メンバーどうしの距離感がぐっと縮まり、また、相手への配慮が自然にできるようになるだろう。なお、オフサイトイベントを企画するにあたっては、多様な人々が参加できるように、開催する時期・曜日・時間帯などを変えていくことが望ましい。

第4章

オンライン会議を 成功させるためのポイント

リモートワークをする人が職場に増えると、日常的に発生するのが「オンライン会議」である。大前提として認識すべきは、オンライン会議は、通常の対面の会議よりも「疲れる」ということである。まずこのことを正しく理解して、オンライン会議におけるストレスを軽減し、リモートワーク全体の生産性を低下させないことが重要である。一方で、オンライン会議をうまく活用することができれば、リモートワーク環境下で低下してしまいがちなコミュニケーションの質と量を維持すること、もしくは高めることも可能である。オンライン会議をどのように進めるかについては、リモート・マネジメントを実行するマネジャーだけでなく、すべてのメンバーが習熟していくことが望まれる。

1 前提となるルール

オンライン会議は、基本的に音声のみではなく、ビデオ会議にて開催することが望ましい。私たちの普段のコミュニケーションにおいては、音声・言語だけでなく、表情や身ぶりなどの視覚情報が活用されている。オンラインの場合にも、なるべく多くの情報が交わされる環境を整備したい。

ただし、通信環境によっては、ビデオの活用が難しい場合もあり得る。そのようなときにはビデオをオフにして音声のみでのやり取りにするなど、柔軟な対応も必要である。また、リモートワークのメリットには、各人がそれぞれの仕事に集中

できるという点がある。そのメリットを阻害しないためには、オンライン会議をむやみに増やさず、「必要な会議を、必要な人数で」という感覚は重要である。会議の時間帯を絞るなどのルールも有効だろう。一方で、設備やアプリケーションによっては、数百人の参加が可能になる。こうしたオンライン会議ならではの特性をうまく活用し、多くの人に関心を持つテーマについては、自由なオブザーブ参加を認める、といった活用の仕方もできる。その場合には「発言者（登壇者）」と「オブザーバー（傍聴者）」を分けるといった設定が必要になるだろう。

また、オンライン環境ならではのコミュニケーションの作法が求められ

る。たとえば、オンラインでは対面の場よりも、周囲の反応がわかりにくい。参加者には、発言者の意見に賛成であれば首を振り、反対であれば首を傾けるなど、いつもよりやや大げさにリアクションを示すことを求めたい。また、複数の人の発言が重なると聞き取りづらくなり、会議の生産性が低下する。発言するときは挙手をする、発言したいときにはチャットに書き込む、議題が変わる前に、発言し残した人がいないかを確認する、などの決め事しておくといよい。うまく運営できれば対面の会議以上の成果が得られるであろう。



2 会議環境

リモートワークが自由に認められる職場では、すべての会議には「オンライン参加者がいる」前提で会議の準備をする必要がある。ひとりでもオンライン参加者がいる場合には、リアルな会議室に複数人が集うとしても、各人がパソコン、スマートフォン、タブレットなどのデバイスでオンライン上でも参加することが望ましい。オンライン参加者にとっては、会議室にビデオが1台のみ、という状況では各参加者の表情や様子がわからず、場のコンテキストを読み取ることが難しいからである。

通話品質を高めるためには、全員がヘッドセット（イヤホン&マイク）を利用することを推奨したい。現時点では、ICTツールの不具合や通信環境の不備などはいつでも起こり得る。どうしてもICT環境の問題で会議の進行が遅れる場合には、会議を中断することになるが、その場合はどのように対処するか（音声のみで参加する、参加せず事後に情報共有するなど）、という点に関してはあらかじめルールを持っておく必要もあるだろう。

3 会議のセッティング・招集・入室

会議の主催者はオンライン会議アプリケーションを特定し、その会議の URL や ID とパスワードなどを事前に取得し、会議への参加方法を知らせておく必要がある。遅れての入室もできるように、これらの情報は誰もがいつでも確認しやすいスケジュールなどに掲示しておきたい。また、全員がオンラインで参加する会議では、開催時間帯をいつにするのかの自由度が高いように思われるが、そもそもリモートワーク環境下ではワークとライフが相互に干渉し合うといった問題も起こりやすい。したがって、オンライン会議も基本的には就業時間内で設定することが望ましい。慣れるまでは、オンライン会議のサイトへの接続には時間を要することがしばしばある。そのため、会議の主催者は余裕をもって会議の準備を始めておきたい。また、参加者も5分前には会議のサイトに“入室”して、音声やビデオが問題なく活用できるかを確認しておくことが望ましい。

たとえば、13時開始の会議では、13時から13時5分までは接続の確認とトラブル解決の時間とし

て確保し、実際の議題に入るのは13時5分からとする、というようなオンライン会議ならではの進行が必要となる。

また、オンライン会議ではデバイス越しに存在する他者の話す内容を理解しようとするため、対面の会議以上に集中して会議に臨むことになり、これが通常以上に疲れる原因となる。オンライン会議が連続すると疲労の度合いはますます高まることになるので、これを防ぐためにも、たとえばこれまで1時間で設定していた会議を45分にするなど、会議時間の長さにも配慮が必要である。



4 資料の準備と共有

ノートパソコンやスマートフォン、タブレットで参加する人が多い場合には、会議中に投影・共有する資料の文字の大きさや図表のサイズを大きめにし、見えやすさに配慮する必要がある。特に高齢者が参加する会議では、小さな文字が読みにくいことに一層の配慮が求められる。また、プレゼン資料やドキュメント資料は、デバイスによっては表示の崩れが発生するため、PDFなどに加工して共有する、といった工夫も有効である。

会議の資料を事前に共有することは、対面の会議でも常識となりつつあるが、オンライン会議では「隣の人に見せてもらう」「投影してもらってから見る」といったことがしづらいため、その重要性はいっそう増している。必要な資料は会議招集のメールなどに添付するほか、クラウド上の保存場所も提示しておくなど、全員が事前にアクセスできるようにする必要がある。

また、事前に資料に目を通しておくことをルール化することや、会議では何を中心に議論したいのかを主催者が明らかにしておくことも、オンライン会議では一層重要になる。

5 会議の運営体制

オンライン会議で、ファシリテーターが議事を滞りなく進行しながら、通信環境の整備やリモート参加する人々の状況などに目配りすることまでを同時並行的に行うのは難しい。特に、人数の多い会議では、以下の3つの役割を果たす人を決めておく必要があるだろう。

- **ファシリテーター**

議事の進行、充実した話し合いに責任を持つ

- **サブファシリテーター**

ファシリテーターの進行補助役。チャットでのコメント、「いいね！」ボタンの押下など、参加者の発言以外の情報をウォッチし、資料投影の切り替えやタイムマネジメントを行う

- **環境マネジャー**

ICT 接続環境、会議サイトの整備などを維持し、不具合に対処する

オンライン会議を生産性高く進めるためには、ファシリテーター役はあくまでも進行に集中し、それ以外の役割をほかの人に依頼しておくことが望ましい。人数が5～6人程度であれば、サブファシリテーターと環境マネジャーはひとりで兼任することも可能だろう。発言者が10人以上いる大きな会議や講義・講演、会議ツールの使い方をよく知らない参加者がいる場合には、これらの役はそれぞれ独立させる必要があるだろう。



6 会議進行

オンライン会議では、参加者は「場の空気」を読むことが難しく、また、心理的な参加度合いも低下しやすい。そのため、対面の会議以上にファシリテーターや進行サイドの技量が試される機会となる。

会議の開始時には、ファシリテーターが「今日の会議では誰と誰がリモート参加で、会議室にいるのは誰と誰である」などと、参加者の状況をアナウンスする。リモートの参加者にとってはひとりだけがリモートなのか、ほかにもリモートの参加者がいるのかを知ることで不安感が低減することになる。

対面の会議と同様に、ファシリテーターは事前、または会議の冒頭で、会議全体の目的（ゴールイメージ）、アジェンダごとの目的、時間目安を共有する必要がある。加えて、それらに対する違和感がないか参加者に確認したうえで会議を開始するといった、対面での会議以上に丁寧な導入が望ましい。

会議の生産性向上には、全員が「ファシリテーションスキル」を高めることが有効である。会議の各時点での目的（意思決定かプレストかなど）を理解しながら会議に参加し、役割を果たしてもらう必要がある。また、ファシリテーター、サブファシリテーター、環境マネ

ジャーの役割を固定するのではなく、意図的に若手や初心者にもローテーションで役割を与え、チームのメンバー全員がオンライン会議の運営や進行役としてのスキルに習熟できるようにするとよいだろう。ファシリテーターは、会議のゴールに向けて各自の意見を引き出せているか、理解や合意がとれているか、対面の会議以上に丁寧に確認する必要がある。同意を得るときには「いいね！」ボタンを押すなどのルールを決めておくといよい。

意見交換の活発化のために、チャット機能や全員で書き込めるホワイトボード機能を活用することも有効であろう。参加者は積極的に意見やアドバイスをチャットに書き込み、サブファシリテーターがその内容を議論に接続させるなど、参加者の意思を取りこぼさず場に表出させる工夫が必要である。

会議の終了の前には、必ず言い足りないことはなかったかを問いかけて、発言を控えていた参加者からの発言を促すことも必要である。オンライン会議では、このようにすべての参加者に気配りし、発言を求められることが普通になっていく。これをうまく利用し、対面での会議以上に、若手や新しい参加者からの発言や意見を引き出すようにしていきたい。



7 会議終了後

オンライン会議でも、会議の内容を記録し、後からキャッチアップできるようにしておくことが重要である。ただし、記録に手間をかけるのではなく、自動化機能などをうまく活用したい。また、オンラインの利点を活かし、クラウドツールを駆使して、参加者がその場でドキュメントや議事録などを加筆修正しアップデートするといった形で、会議の生産性を高めていきたい。全員がオンライン会議に慣れるまでは、会議ツールの使い方やデバイスの不具合のあった参加者に対して、調整の方法やマニュアルのどこを読むべきかを教えたり、オンライン会議をうまく進めるためのコツや便利な機能を教え合ったりするような相互サポートを促す必要があるだろう。

Works Report 2020

リモート・マネジメントモデル

リモートワークで変わる、マネジメントとチームづくり

2020年5月発行

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17 リクルート GINZA8 ビル

TEL 03-6835-9200 URL www.works-i.com

リクルートワークス研究所

リモート・マネジメントプロジェクト（五十音順、◎=プロジェクトリーダー）

石原直子（主幹研究員）

◎大久保幸夫（アドバイザー）

奥本英宏（所長）

杉田万起（リサーチャー）

萩原牧子（主任研究員）

二葉美智子（iction! プロジェクト事務局 事務局長）

村田弘美（主幹研究員）

岡田苑子（アシスタント・進行）

森千恵子（アソシエイト・進行）

寺嶋恵美子（制作）

ノグチユミコ（イラストレーション）

星野万喜子（制作）

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

リモート・マネジメントに役立つ Information from All Over the World

ここではリモートワーク先進企業などが公開する情報を紹介する。リモート・マネジメントを推進する参考になるだろう。

〈日本語〉

■ 「マネージャーのためのリモートワークマニュアル」(2020年3月)

<https://slackhq.com/intl-jp-manager-manual-for-remote-work>

ビジネス用 SNS 大手の Slack が公表するマネージャーのためのリモートワーク実践ガイド

■ 「在宅勤務中のチームをサポートする 8 つの方法」(2020年4月)

<https://www.dhbr.net/articles/-/6681>

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビューのオンラインサイトが公開したバーチャルな職場をマネジメントするための方法論

■ 「新米リモートワーカーのためにマネージャーは何ができるか」(2020年4月)

<https://www.dhbr.net/articles/-/6677>

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビューのオンラインサイトが公開した、急にリモートワークで働かねばならなくなったメンバーをサポートする方法論

〈英語〉

■ “The ultimate guide to remote meetings in 2020” (2020年1月)

<https://slackhq.com/ultimate-guide-remote-meetings>

ビジネス用 SNS 大手の Slack が公開する「リモート会議の究極ガイド〈2020年版〉」

■ “Managing Remotely” (随時更新)

<https://remote.co/qa-leading-remote-companies/managing-remotely/>

リモートワーク推進企業に特化した求人サイト REMOTE.CO が公開するリモート・マネジメントに関する Q&A 集。6 つの質問に 140 の企業が回答している