



すべてのバーチャルマネージャーに必要な 5つのスキル

目次

| | |
|--------------------------------|------|
| <u>イントロダクション</u> | P.3 |
| 1. <u>様々な役割を自在に果たす</u> | P.4 |
| 2. <u>効果的なコミュニケーション</u> | P.5 |
| 3. <u>デリゲーションを成功させる</u> | P.7 |
| 4. <u>有益なフィードバックを与える</u> | P.11 |
| 5. <u>パフォーマンスを管理する</u> | P.14 |
| 6. <u>結論とリソース</u> | P.16 |

イントロダクション

リモートワークが始まり、バーチャルな環境下でマネージャーになると、今までトレーニングを受けたことがないような全く新しい課題が待ち受けています。自分の仕事だけではなく、組織の目標を達成するために他者の成功と成長をサポートすることが求められます。このような環境下でマネージャーになるということは、新しいスキルセットを学ぶことそのものであり、だからこそ、マネージャーは部下と組織を成功に導くことができるのです。

ピープルマネージャーとして、あなたにはチームの育成が課せられています。計画を立てて仕事を整理するだけでなく、他の人をコーチングしたり、コンフリクトをマネージする必要があります。バーチャルかつリモートの世界でこのような課題をナビゲートすることは、さらに大きなチャレンジとなります。チームメンバーと直接会わずに、どうすれば成果を上げられるマネージャーになれるのでしょうか？

しかし、トレーニングすることで、この役割を効果的にこなすために必要な基本的なスキルを身につけることができます。本ドキュメントでは、成功するために必要な5つの必須スキルをご紹介します。



トレーニングすることで、新しい役割で効果的に働くために必要な基本的なスキルを身につけることができます

1 マネージャーは、様々な役割を自在にこなす必要がある

マネージャーとして、付加価値を高めるためには多くの役割をこなす必要があります。他の人と共に、そして人を通して正しい結果を作り出すために、あなたが果たすべき典型的な役割を見てみましょう。

ここでは、成果を上げられるバーチャルマネージャーの代表的な8つの役割をご紹介します。

1. リーダー

日々の業務において、先を見据え、組織が目指すべき方向を決定する。リーダーは、組織の進むべき方向性を戦略的に考えることで組織を前進させ、部門間の垣根を超えた関係性を形成し、信用を高め、維持する。

2. ディレクター

問題を定義し、解決に向けて率先して行動する。計画と目標設定のスキルを用いて、何をデリゲートすべきかを決め、各人が、自分に求められていることが何かを理解しているかを確認する。

3. コントリビューター

タスク指向で、業務に重点を置き、自分の個人的な生産性に注意を払うことが期待されている。

4. コーチ

人の育成に携わり、スキルの習得や向上をサポートすると共に、モチベーションやコミットメントを重視する。

5. ファシリテーター

組織の総合的な力を促進させ、結束力とチームワークを構築し、対人間のコンフリクトをマネージする。

6. オブザーバー

チーム内で起こっていることに注意を払い、皆が目標を達成しているかどうかを判断し、目標を達成しているかどうかを観察する。また、チームにとって何が重要なのかを理解し、情報過多にならないようにする責任がある。

7. イノベーター

変化と適応を促進し、環境の変化に注意を払い、組織に影響を与えるトレンドを特定し、組織の成功のために必要な変更を決定する。

8. オーガナイザー

仕事のプランニング、タスクの整理、体制の構築などを担当し、技術的なニーズへの対応、スタッフの調整、危機対応など、タスクを確実に完了させるようにフォローする。

人を通して正しい結果を作り出す



2 マネージャーには、効果的なコミュニケーションスキルが必要

コミュニケーションは、マネジメントの生命線です。

マネージャーとして、コミュニケーションを効果的にすることは、学び、活用すべき不可欠なスキルです。ところが、重要であるにも関わらず、チームが分散している状況においては難しい場合もあるため、最も効果的な方法を使ってメッセージを伝えることが大切です。

マネージャーのコミュニケーションの質は、その人の以下の能力に影響を与えます：

- ▶ **DELEGATE AND ASSIGN WORK** デリゲーションと仕事の割り当て
- ▶ **COACH** コーチング
- ▶ **EVALUATE PERFORMANCE** パフォーマンス評価
- ▶ **PROVIDE LEADERSHIP** リーダーシップの発揮



効果的なコミュニケーションがなければ、「正しいこと」を長期的に成功させることはできません。また、効果的なコミュニケーションがなければ、マネージャーはモチベーションの高い職場環境を作ることができず、リーダーシップを発揮することができません。

マネージャーが果たすべき役割の大部分で、効果的なコミュニケーションが絶対的に必要です。私たちは誰もがコミュニケーションをとりながら生きてきましたが、バーチャルな環境でコミュニケーションを成功させるには、努力と実践が必要です。うまく対応できない場合には、様々な問題を引き起こす可能性があります。

バーチャルチームには、独特なコミュニケーションの課題があり、マネージャーは様々なオンラインツールと適切なコミュニケーション方法を使いこなせなければなりません。また、電話、インスタントメッセージ、電子メール、ビデオ会議、または他の媒体を介してのコミュニケーションと同様に、どのようにコミュニケーションを取るかを考える必要があります。

コミュニケーションは、マネジメントの生命線



2 マネージャーには、効果的なコミュニケーションスキルが必要

効果的なコミュニケーションの質

一般的なことですが、必ずしも実践しているとは限りません。



明確さ

あなたのコミュニケーションは具体的でクリアですか？発言が不明瞭な場合、その正確性を判断できず、疑問と共に受け手が置き去りにされる可能性があります。



正確さ

それは事実ですか？もしそれが意見や思い込みであれば、そのようなレッテルを貼っていませんか？



網羅性

必要な情報を、すべて伝えることができますか？問題の感情的な要素だけでなく、タスクも伝えられていますか？



適時性

送信または受信したメッセージを理解し、返事をするスピードに配慮していますか？

誤解を減らすには、明確さが大切



3 マネージャーには、効果的なデリゲーションスキルが必要

デリゲーションとは、仕事やタスクそのものだけではなく、それらを達成するために必要な権限もあわせて部下へ割り当てることです。効果的なデリゲーションを行うマネージャーは、より有能で熱心な部下を持っています。彼らの部下は有能であるとみなされ、より多くのプロジェクトやタスクを引き受けることにコミットしているため、マネージャーは他の人に任せることができないタスクに取り組む時間を確保できます。

クイズ:デリゲーションの快適度

次のクイズに答えて、自身のスキルを理解し、仕事を他の人に委ねることへに対する抵抗感のレベルを理解し、自分が成長させることのできる分野の認識を深めましょう。

1. 仕事が忙しくなると、仕事の一部を引き渡すために部下をあてにする
 - いつも
 - よくある
 - たまにある
 - ない

2. 私がプロジェクトをデリゲーションした後、チームメンバーは、誰がプロジェクトをリードし、どの程度の権限を与えられたかを認識している。
 - いつも
 - よくある
 - たまにある
 - ない

3. 部下に仕事をデリゲーションする際には、私が持っている情報を全て提供する。
 - いつも
 - よくある
 - たまにある
 - ない

4. 私の組織では、デリゲーションは成長と評価の機会として認識されている。私は、部下にプロジェクトを割り当てる前に、彼らのスキルと知識に配慮している。
 - いつも
 - よくある
 - たまにある
 - ない

デリゲーションとは、仕事やタスクそのものだけではなく、それらを達成するために必要な権限も部下へ割り当てること



3 マネージャーには、効果的なデリゲーションスキルが必要



デリゲーションが有効な場合

- メンバーが既に行っている業務と密接に関連している場合
- タスクの手順と最終結果が明確に定義されている場合
- タスクが反復的で、通常のワークフローに収まる場合
- タスクがメンバーの成長を可能にする場合

デリゲーションが有効でない場合

- 明らかに、タスクがマネージャーの個人的な責任範囲内に入る場合(パフォーマンス評価の実施など)
- メンバーがタスクを正常に完了するには、マネージャーのサポート可能範囲を超えるサポートが必要になる場合
- デリゲーションによる失敗のリスクがスキル向上のメリットを上回る場合(仕事が軌道に乗っていない状態など)
- 仕事の割り当てがメンバーや組織を危険にさらす可能性がある場合
- タスクが明確に定義されていない場合や不確実性がある場合

デリゲーションすべき時とそうでない時を
明確にしておくこと



3 マネージャーには、 効果的なデリゲーションスキルが必要

バーチャルデリゲーション

デリゲーションをバーチャルで、より効果的に行う方法には、次のようなものがあります。

- 期待値の整合性を図る
- 「なぜ？」を十分に伝え、可能な限り、コンテキストやバックグラウンドを相手に提供する
- 自分の意図に透明性をもたせる。デリゲーションされる相手が、自分の行動や発言を理解してくれると思いつまず、説明する
- より異文化対応力を身につけ、自分のスタイルや行動を調整する。
- コミュニケーションやパフォーマンスのトラッキングにテクノロジーをどのように使うのがベストなのか、互換性にも配慮して選択する
- デリゲーションを行うときは、重要な期待事項を視覚的に強調できる画面共有アプリや会議管理アプリを使用する
- 積極的にリモート先のメンバーを知り、自分のこともよりよく知ってもらえるように働きかける



3 マネージャーには、効果的なデリゲーションスキルが必要

デリゲーション・カンバセーション

- ① **割り当てる仕事を説明する:** メンバーの能力に合った適切な伝え方で、割り当てる仕事の内容を説明しましょう。仕事の重要性や最終的な結果がジャッジされる基準、その理由を説明します。
- ② **明確さを確認する:** デリゲーションが上手くいかない主要な理由の一つは、マネージャーとメンバーの間で生じる誤解です。仕事の割り当てを説明したあと、メンバーがあなたが描くタスクのイメージと同じイメージを描いているかを確認してください。
- ③ **潜在的な問題を特定する:** メンバーと協力し、業務を遂行する上での障害を見極め、話し合いを行いましょう。何が障害になり得るかをメンバーに尋ね、その場で積極的に問題を解決できるように準備してください。
- ④ **マイルストーンを明確にする:** メンバーは、マネージャーが自分たちを信頼していないため、デリゲーション後も細かく監視されていると感じることがあります。しかし、実際には、プロジェクトが軌道に乗っているかどうかを確認するため、密に連絡を取ることは良くあります。過剰な管理のマイナス面をすべて回避し、なおかつ課題の状況を把握し続けるための1つの方法は、プロジェクトマネジメントの手法を使い、マイルストーンやチェックポイントを組み込むことです。
- ⑤ **反復:** メンバーに割り当てた業務理解、不測の事態における備え、チェックポイントスケジュールについて理解していることをまとめてもらいます。



4 マネージャーには、 有益なフィードバックスキルが必要

私たちは誰もがフィードバックを必要としており、組織が発展するためにも不可欠です。フィードバックは、経営上のツールとして、メンバーに何が違っていたかを認識させるために役立つだけでなく、すでにうまくいっていることを強化することができます。対面であれ、またバーチャルな環境であれ、時としてマネージャーは、必要とされるだけの量、または有益なフィードバックを与えていないことがあります。

伝え方が重要

フィードバックを効果的にするには、受け取る人にとって有益であるかが問われます。つまり、ポジティブな行動を強化するフィードバックを行うか、あるいは行動変容を促して、より有益な行動をとってもらえるフィードバックを行うかのいずれかです。

もしあなたが、メンバーが受け取りにくい方法でフィードバックを与えたり、メンバーの感情のスイッチを押すような伝え方をした場合、あなたが望む結果を達成する可能性は低くなります。

その結果、メンバーは：

- (あなたを)信じられなくなる
- (あなたに)脅かされるように感じる
- (自分の行動を)変える理由が見当たらなくなる

相手が聞いて納得できるようなフィードバックをすることが、自分の利益にも繋がるのです。

私たちは誰もがフィードバックを必要としており、
組織が発展する上でもそれは不可欠である



4 マネージャーには、 有益なフィードバックスキルが必要

フィードバックはその場で行う

その場において、感情的になっているときに、役に立つフィードバックのためのルールやガイドラインを思い出すのは困難かもしれません。このページで紹介するフレーズを使って「その場で」フィードバックを作成するのに役立ててみてください。



このページのフレーズを覚え
「その場で」フィードバックできるようにしておくこと



4 マネージャーには、 有益なフィードバックスキルが必要

プラスに働くフィードバックを与える

行動を強化・継続してもらうためのフィードバックは、何がうまくいったかについて相手にフォーカスさせ、認識させることができます。私たちは皆、後押しが必要です。こちらが求める良い行動を強化することで、部下は、あなたがポジティブな面に注目してくれていることを知ることができます。部下は、あなたが自分の努力を認識していることを知ることによって、安心感を得ることができ、モチベーションも高まります。

部下が行った良い行動を認めることで、その行動を更に強化します。また、ポジティブなコメントをすることで、その行動を再度行う可能性が高くなります。

感謝の気持ちを表現するときに覚えておくべき最も重要な3つの原則

1. 望ましい行動を特定し、具体的な言葉で表現する
2. なぜこの行動が役立ったのかを説明する
3. 相手があなたの気持ちを分かっていると決めつけず、きちんと感謝の気持ちを伝える



私たちは皆、後押しが必要である



5 マネージャーには、効果的なパフォーマンス管理スキルが必要

バーチャルマネージャーは、同じ場所(co-located)にいなくても、部下が高いレベルでパフォーマンスを発揮できるようにしなければなりません。そうすることができない場合、結果は非常に深刻で、ビジネスが立ち行かなくなったり、業務や事業規模が縮小される場合もあります。また、工場が閉鎖されたり、組織がなくなる可能性もあります。競争で優位に立つための戦略的優位性がある組織でさえ、労働力のパフォーマンスを通じてしか、その優位性を維持することができません。個人的な観点でも、パフォーマンスを管理しないことの結果は、マネージャーにとって壊滅的なものになる可能性があります。チームが「ただ動いている」状態にあるマネージャーは、いずれリソースを失い、それによって改善の可能性に限界を生じさせる可能性があります。

効果的なパフォーマンス管理は、ビジネスの収益に影響を与える組織目標を達成するための手段です。この重要なスキルを習得することで、組織と個人、両者にとってのより大きな成功を得ることができます。

効果的な
パフォーマンス管理は
ビジネスのボトムラインに
インパクトを与える
組織目標へ到達するための
手段です



5 マネージャーには、効果的なパフォーマンス管理スキルが必要

成功するパフォーマンス管理の5つの基盤

ヒント：パフォーマンス管理は、年に一度しかないものではありません。



部下と協力する

部下は、あなたのためではなく、あなたと一緒に仕事をしていると感じることができ、お互いが成功しやすくなるでしょう。



期待値を明確にする

コメントや会話を、相手の受け取り方に任せないようにしましょう。あなたが与えることができる最高のギフトは明確さです。



オープンなコミュニケーションを持続的なプロセスにする

少なくとも1日1回は、部下と交流する時間を作りましょう。バーチャルで状況を共有できる方法はたくさんあります。



定期的なパフォーマンスレビューをスケジュールする

パフォーマンスに関する会話やパフォーマンス管理は、年に一度の評価で決められるべきではありません。これらは継続的なプロセスなのです。



能力開発のため、定期的なフィードバックやコーチングを行う

大人の学習者は、何度も繰り返し、様々な方法で物事を聞く必要があります。定期的にメッセージを伝えましょう。

パフォーマンス管理は、
年に一度しかないものではない



結論とリソース

成功するバーチャルマネージャーに必要な8つの役割

バーチャルチームをマネージする場合であっても、対面チームをマネージする場合であっても、他の人と一緒に、そして人を通して正しい結果を出すために、マネージャーが担う主な役割をご紹介します。

1. **リーダー:**
日々の業務の未来に目を向けて、組織が必要としている方向を目指す。
2. **ディレクター:**
問題を定義し、解決策を決定するためのイニシアチブを取る。
3. **コントリビューター:**
タスク指向で、業務に集中し、自分の生産性を確保することが期待される。
4. **コーチ:**
メンバーの能力開発に注力し、スキルを洗練させ習得させるだけでなく、モチベーションとコミットメントに集中できるようサポートする。
5. **ファシリテーター:**
組織の総合的な力を促進させ、結束力とチームワークを構築し、対人関係のコンフリクトをマネージする。
6. **オブザーバー:**
チームで何が起きているかに注意を払い、個人やチームが目標を達成しているかどうかを判断し、観察する。
7. **イノベーター:**
環境の変化に注意を払い、組織に影響を与えるトレンドを見つけ出し、組織の成功のために必要な変更を決定する。
8. **オーガナイザー:**
仕事をプランニングし、タスクや構造を組織化する。

結論とリソース

すべてのマネージャーがマスターすべき効果的なコミュニケーションの4つのクオリティ
一般的なことですが、人は必ずしもそれを実践しているとは限りません。

1. **明確さ** — あなたのコミュニケーションは具体的で明瞭に説明されていますか？
コミュニケーションが不明瞭な場合、その正確性を判断することができず、受け取り側に疑問を残す可能性があることを覚えておいてください。
2. **正確さ** — それは真実ですか？
それが意見や仮説である場合、そのような前置きがされていますか？
3. **網羅性** — 必要な情報はすべて伝えられていますか？
話し合われている問題の感情的な要素だけでなく、タスクも同様に伝えてありますか？
4. **適時性** —
送信または受信したメッセージを理解し、返事をするスピードに配慮できていますか？

結論とリソース

成功するパフォーマンスマネジメントの5つの基盤

ヒント: パフォーマンス管理は、年に一度しかしないものではありません。

1. 部下と協力する

あなたのために仕事をするのではなく、あなたと一緒に仕事をしていると感じることができ、お互いに成功しやすくなるでしょう。

2. 期待値を明確にする

コメントや会話を相手の受け取り方に任せないようにしましょう。あなたが誰かに与えることができる最高のギフトは明確さです。

3. オープンなコミュニケーションを継続的なプロセスする

少なくとも1日1回は、部下と交流する時間を作りましょう。バーチャルで状況を共有できる方法はたくさんあります。

4. 定期的なパフォーマンスレビューをスケジュールする

パフォーマンスレビューに関する会話やパフォーマンス管理は年に一度の評価ではなく、持続的なプロセスであるべきです。

5. メンバーの成長をサポートするために、定期的にフィードバックとコーチングを行う

大人の学習者は、何度も繰り返し様々な方法で物事を聞く必要があります。定期的にメッセージを伝えましょう。

コミュニケーションからフィードバック、そして求める行動を強化する後押しまで、チームや上司、シニアマネジメントにバーチャルで効果的に対応するために必要なスキルを把握しました。これらのスキルを実践すれば、自信を持って新たなマネジメントの課題に対応できるようになるでしょう。

結論とリソース

マネージャーとして、継続的な成功を約束する
AMA's TOTAL PROFESSIONALSM*



* AMA's TOTAL PROFESSIONALSM: 詳細な資料は[こちら](#)から無料ダウンロードできます。

スキルを構築するための4つのキーエリア:

Professional Effectiveness

- EQ(心の知能指数)リーダーシップ ~感情に寄り添い、関係性を構築する~
- ビジネスプレゼンテーションスキル

Relationship Management

- エッセシャルマネジメントスキル ~人を通して成果をつくる~
- バーチャルチームをリードする ~信頼を高め、成果を最大化する~
- ダイバーシティ&インクルージョン(D&I) ~多様性を尊重し、価値を生み出すインクルーシブリーダーシップ~

Business Acumen

- アカウントティング・ファイナンスの基礎 ~会計・財務を専門としない方に~
- AMA's 5-Day "MBA"ワークショップ

Analytical Intelligence

- クリティカルシンキング ~思い込みを排除し、本質を見抜く~
- カオスをマネージする ~限られた時間の中での優先順位と意思決定~

※上記以外の関連コースも多数ご用意しております。プログラムラインナップは[こちら](#)。



AMA (American Management Association)とは、1923年、ニューヨークの実務家たちの熱い思いから誕生した世界有数の人材育成組織です。グローバルに活躍できる人材の育成に特化し、クライアントの業績向上や個々の社員の能力向上に国境を越えて貢献しています。

クインテグラルは、AMAの豊富な研修プログラムを日本、およびASEANで提供しています。

貴社の課題に合わせて、研修内容、研修設計、言語対応など カスタマイズして対応しています。企業事例も多数ありますので、下記までお気軽にお問い合わせ下さい。

 Quintegral クインテグラル株式会社

<https://www.quintegral.co.jp/>

PR@quintegral.co.jp

A Member of the  AMA Global Network