

AMA SPECIAL BOOKLET

バーチャルチームをリードする
～ 在宅勤務者やリモートチームをマネージするには？ ～



Quintegral

A Member of the **AMA** Global Network

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、在宅での勤務を余儀なくされている人が増えてきているのではないのでしょうか。

今回は100年近く、米国で人材育成をリードしてきた American Management Association (AMA)で開発された“バーチャルチームをリードする”という研修から情報を抜粋してお届けします。

普段と異なるバーチャル(リモート)環境において、生産性の高い業務遂行を行い、メンバーとどのように業務を進めていくか、参考になれば幸いです。

まず、バーチャルチームとは同じ場所で勤務をしていないチームのことを意味します。

同じ場所に勤務しているチームと比べると、異なる課題に直面し、異なるリーダーシップ・マネジメントスキルを必要とします。



バーチャルチームで優れた成果を上げているチームの傾向として下記のようなものがあります。

- 1. パフォーマンスの高いバーチャルチームは、エンゲージメントのレベルが高い傾向があります。**
こうしたチームのバーチャルリーダーは、ミーティング中ずっと参加者の興味を引いて活気を保つ戦術を知っていて、それを利用している傾向があります。
- 2. 優れたバーチャルチームリーダーは、メンバー間の関係構築と問題解決能力が高い傾向にあります。**
バーチャルワークに起因するものを問わず、日々の課題に対応できる優れたバーチャルチームリーダーは、チームメンバー間に関係を築き、メンバー間の対立をマネージする方法を知っています。こうしたリーダーのスキルは、同じ場所にいるチームを率いているリーダーより高いことが一般的です。

今後さらに、バーチャルチームとそのリーダーは、変化し続ける働き方に対応することが求められるようになります。例えば、バーチャルミーティングはその数と、全ミーティング中での割合の両方において増え続けるでしょう。また、バーチャルチームのテクノロジーは、さらに利用価格が下がり、しかもより便利なテクノロジーが統合されてさらに使いやすくなります。そして、「見やすさ」を高める視覚的コンポーネントも次々に取り込まれていきます。これらの変化は、部分的には、参加者の関与を促進します。モバイル技術も、データの動的な可視化とともに、バーチャルミーティングにおける役割が増えていくでしょう。

バーチャル環境での仕事というのが一般的になればなるほど、リーダーに求められる役割は増加します。

すなわち、すべてのリーダーが、バーチャル環境における効果的なリーダーシップを発揮する必要があります。これをバーチャル環境で行う方法は、従来とは異なり、リーダーは、より規律正しく、かつリモートで働いているメンバーに熱心に関わっていく必要があります。

ある調査によると、「優れたリーダーシップは、バーチャル組織における成功に影響を与える最大の要因」と位置づけられています(2010年、SHRM、『Research Quarterly(四半期研究)』)。

何がバーチャルチームの効果を上げ、そして下げるかを研究者が詳しく調べている一方で、こうしたチームに関連するテクノロジーは進化を続けています。

また、グローバル化によってコラボレーションの新たな市場が広がっていく中で、チームメンバー自身の多様性も増えています。働く方々の多様性は、日本においても「性別」「国籍」「人種」「文化」「価値観」「働き方」など、多岐にわたる観点で注目を集めています。

こうした変化には、「世代」に関するものもあります。18~29歳のアメリカ人は、2020年には労働人口の50%以上を構成すると言われています。この若い世代は、1日平均で88通近い携帯メールを送受信していますが、電話は17回です。

この数は年齢が上がるにつれて変化する傾向があり、コミュニケーション全体の頻度は下がりますが、65才以上のグループでも、毎日の携帯メールは電話を上回っており、その比率は4.7対3.8です。

以上を要約した研究文献があり、それによると、バーチャルチームが進化した主な要因は、テクノロジーの変化、バーチャルチームに対する認識の向上、バーチャルリーダーシップに対する理解の向上、そして、グローバル化です(『The New Dominance of Virtual Teams(バーチャルチームによる新たな支配)』、2014年、BRCとAMAの共同調査報告書)。



適切にマネジメントをすれば、バーチャルチームは生産性を向上し、組織の目標達成に役立ち、仕事の質を高めます。

バーチャルチームをマネジメントをしていくには、下記のようなスキルを効果的に適用することが重要です。

1. テクノロジーを適切に活用してコミュニケーションを行う
2. 視覚的フィードバックがないという状況に適応する
3. チームメンバー間で信頼を構築し、エンゲージメントを高めるための行動を増やす
4. チームの発展段階がバーチャルチームではどう異なり、それをどう効果的に適用するかを学ぶ
5. 自分のパーソナルスタイルを変えて、チームメンバーとのつながりを向上する

この資料では上記スキルに関係する、テクニックやその他情報を紹介していきます。

バーチャルチームのメンバーから最もよく報告される課題

- 多様な組織構造が存在し、バーチャル型と対面型のメンバーの組み合わせへの対応が必要になる。
- チーム内やチームとリーダー間の世代の違いにより、信頼構築やエンゲージメントに対する新たな課題が生まれている。
- マルチタスクなどで注意が分散しているチームメンバーやリーダーに関して、エンゲージメントの低さが深刻な問題となる場合がある(テクノロジーが邪魔と触媒の両方になるというパラドックス)。
- モバイル技術がチームをリードする際に果たす役割が大きくなっている(たとえば、携帯メールではメッセージにすぐ返信することが期待されるが、物事をじっくり考えているのだろうか?)。
- 多くのリーダーとチームメンバーは、視覚的または直接的な接触で成長しており、音声ベースのやり取りへのシフトにイライラを感じ、チーム内のコミュニケーションに問題が生じている。リーダーシップに関する一般的な考え方は、対面する必要がある(歩き回ることによるマネジメント)ということですが、これに関しては世代間の違いがある。
- グローバルチームの場合は、異なるタイムゾーン、言語とアクセントの課題、文化の違いについて折り合いをつける必要がある。

スキルアセスメント

バーチャルチームのリーダーとして、あなたのスキルを評価してみましょう。

リーダーとして自身がリモートから行っている行動について、実施している頻度を次の5段階で評価します。

次ページの行動項目リストのスコア欄に値を記入してください。

5 = 常に、4 = 頻繁に、3 = 時々、2 = めったにない、1 = まったくない

No	行動項目	スコア
1	相手の近況や考え方の理解を深めるための質問をしている。	
2	キャリア開発コーチングをチームメンバー全員に少なくとも年に1回行っている。	
3	公正かつ効率的な意思決定プロセスを活用している。	
4	人に敬意を持って接している。	
5	チームメンバーにタイムリーかつ具体的なフィードバックを提供している。	
6	メールの使い方に対するコミュニケーションガイドラインを作成している。	
7	結果ベースの評価制度を使用している。	
8	自分が関係するコンフリクトは積極的に解消している。	
9	チームの強いアイデンティティを構築している。	
10	チームの目的を明確にしている。	
11	主なステークホルダーとの関係を構築している。	
12	他者との対立をタイムリーに解決するようチームメンバーに促している。	
13	チームメンバーを育成している。	
14	オープンなコミュニケーションを促し、信頼関係を強化している。	
15	各チームメンバーと1対1で会話している。	
16	チームのタスクや結果の進捗状況を頻繁にチェックしている。	
17	異なるバックグラウンドを持つ人と仕事をするとき、敬意を示している。	
18	業務を進めるための効果的なプロセスとガイドラインを設定している。	
19	チームのニーズに応じたデジタルコミュニケーションツールを活用している。	
20	チームメンバーのコミュニケーションスタイルを重視している。	
21	約束したことは守っている。	
22	メンバーが問題を解決しようとしている際に、質問をすることで視野を広げたり、考えをまとめたりして支援している。	
23	仕事が確実に完了するように意識している。	
24	メンバーが相互に関係を構築するよう促している。	
25	チームメンバーがステークホルダーと良好な関係を築くのを積極的に支援している。	
26	グループや個人が称賛に値する際は、リモートな環境でも称賛している。	
27	他の人がエンゲージメントとロイヤリティを高めるよう支援している。	
28	メンバーに権限を与えている。	
29	チームメンバーのストレスレベルを常に気にかけている	
30	何か障害が発生した時には常に克服している。	

前ページで回答したスコアを、下記にある表を使い集計してください。たとえば、前ページの回答で「7. 結果ベースの評価制度を使用している」の自己評価が「4」の場合は、下記で「7. 結果ベースの評価制度を使用している」を探し、その欄に「4」と記入してください。各カテゴリの全項目にスコアを付け、最後にスコアを合計してください。

結果を出す

No	行動項目	スコア
7	結果ベースの評価制度を使用している。	
8	自分が関係するコンフリクトは積極的に解消している。	
16	チームのタスクや結果の進捗状況を頻繁にチェックしている。	
23	仕事が確実に完了するように意識している。	
30	何か障害が発生した時には常に克服している。	
合計		

団結したチームを作る

No	行動項目	スコア
9	チームの強いアイデンティティを構築している。	
10	チームの目的を明確にしている。	
17	異なるバックグラウンドを持つ人と仕事をするとき、敬意を示している。	
25	チームメンバーがステークホルダーと良好な関係を築くのを積極的に支援している。	
29	チームメンバーのストレスレベルを常に気にかけている	
合計		

信頼を育む

No	行動項目	スコア
3	公正かつ効率的な意思決定プロセスを活用している。	
4	人に敬意を持って接している。	
14	オープンなコミュニケーションを促し、信頼関係を強化している。	
21	約束したことは守っている。	
26	グループや個人が称賛に値する際は、リモートな環境でも称賛している。	
合計		

バーチャルコミュニケーションをリードする

No	行動項目	スコア
5	チームメンバーにタイムリーかつ具体的なフィードバックを提供している。	
6	メールの使い方に対するコミュニケーションガイドラインを作成している。	
15	各チームメンバーと1対1で会話している。	
19	チームのニーズに応じたデジタルコミュニケーションツールを活用している。	
20	チームメンバーのコミュニケーションスタイルを重視している。	
合計		

コーチングを通じてチームメンバーのスキルを高める

No	行動項目	スコア
1	相手の近況や考え方の理解を深めるための質問をしている。	
2	キャリア開発コーチングをチームメンバー全員に少なくとも年に1回行っている。	
13	チームメンバーを育成している。	
22	メンバーが問題を解決しようとしている際に、質問をすることで視野を広げたり、考えをまとめたりして支援している。	
27	他の人がエンゲージメントとロイヤリティを高めるよう支援している。	
合計		

対立をマネージする

No	行動項目	スコア
11	主なステークホルダーとの関係を構築している。	
12	他者との対立をタイムリーに解決するようチームメンバーに促している。	
18	業務を進めるための効果的なプロセスとガイドラインを設定している。	
24	メンバーが相互に関係を構築するよう促している。	
28	メンバーに権限を与えている。	
合計		

上記の結果でスコアの低い行動項目は、あなたがより効果的にバーチャルチームをリードしていくために強化すべき項目です。具体的な状況、相手を決めて、どのようにあなたの行動を変えるか書き出してください。

どのような状況で

誰に対して

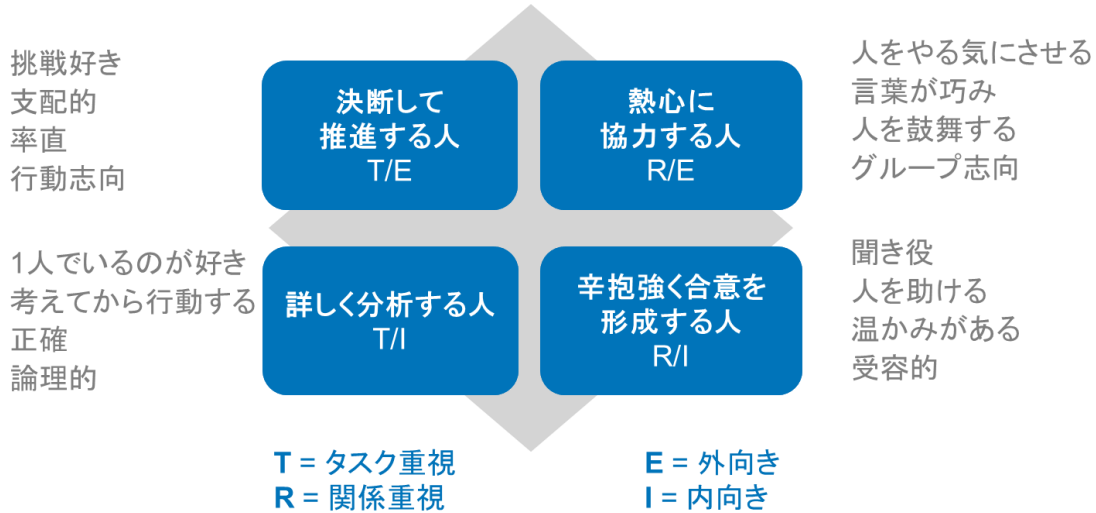
何をしますか

▲ 人の違いを意識したバーチャルリーダーシップ

ここからは、あなたがリモート環境でほかの人とコミュニケーションをとるときに気を付けるポイントを紹介します。

人が重視することや、エネルギーを注ぐことは、その人ごとに基本的な違いがあります。相手の細かい反応や、会話をしていないときの振る舞いが見えていない状況では、自分と相手のスタイルを知ろうとし、自分がうまくかみあっている、またはかみあっていない理由をより明確にすることが重要になります。

下記は志向の違いを表す方法の1つになります。



あなたとあなたのチームメンバーはどれに該当するのでしょうか？

該当するところが分かったら、下記の表を見て、チームメンバーとコミュニケーションをとるときに、あなたが気を付けるべきことを考える参考にしてください。

	コミュニケーション	対立	エンゲージメント	結果	信頼	コーチング
決断して推進する人	簡潔で、的を射ている。アジェンダを使う	直接的	効果的なプロセスとガイドラインを設定している	結果ベースの評価。公正さが重要	「やると言ったらやる」の文化	コミットメントを守る。障害を克服する
熱心に協力する人	それぞれのチームメンバーと1対1の関係。チームミーティング。細かいことは抜ける	とことん話す	人を巻き込む。人に敬意を持って接する。活気があり、ペースの速い文化	チームの功績を重視	協力的な仕事に基づく	献身的。スケジュールが過密。リスクジョーリング
詳しく分析する人	説明が長く、論理的で、細かい。ミーティングは、必要な場合に、簡潔に集中して行う	コミュニケーションガイドラインを監視	任務が明確。組織の目標と整合している	分析システムをよく使う。徹底的。合理的なタイムライン	正確な仕事に基づく	事実のみ。正確さを期待
辛抱強く合意を形成する人	時間をかけ、政治的に正しく、慎重に対立を回避する。ミーティングは和やかで、個々の見方を表す時間がある	対立を避ける。調和を生み出すとする	主なステークホルダーとの関係を構築する。直属の部下に成長する機会を与える	目標が全員に確実に理解されるようにする。強みを作る。弱みを解消する。結果への視点が長期的。組織を作る	人を理解するための質問をする	キャリア開発のためのコーチングを行い、チームメンバーを育てる。助ける

バーチャルチームのチーム構築ステップ

バーチャル環境で働いているチームは、役割や期待を明確にするステージが初めにあります。その後、他のチームメンバーの役割や性格の相互理解を深め、チームとしての形を形成します。一般的に言われているストーミング(混乱期:一般に対立が生じる段階)のステージは、バーチャルチームでは一つのプロセスとしてではなく、プロセス全体の所々で発生するからです。つまり、チームのメンバーとリーダーは、対立に対して、常に注意を払い、信頼関係を構築していく必要があります。

同じ場所にいるチームにおける信頼構築は、相手の完遂するタスクのクオリティやスピードだけでなく、日々の接し方の要素も大きく影響します。しかし、バーチャルチームは基本的に、明確な役割と責任に基づいてタスク関連の信頼を元に機能し、日々接する機会が少ない為、人間関係に関する信頼は時間をかけて構築されます。

リーダーはチーム内の信頼構築に責任を負うと一般に考えられますが、これは実際には、バーチャルチームでは次の「3方向」で行われます。

- リーダーがチームとの信頼を築くために何をするか
- 個々のチームメンバーがリーダーとの信頼を築くために何をするか
- 個々のチームメンバーが他のチームメンバーとの信頼を築くために何をするか

同じく重要なのが、信頼が何によって壊されるかを知ることです。「やると言ったらやる」(DWYSYWD: Do What You Say You Will Do)が、信頼を築くための最も基本的な要素ですが、他の要素は、文化やグループによって変わる場合や、重要度が上下する場合があります。

リーダーは、多様性のあるグループの場合は特に、こうした要素を理解することが重要です。

次の表を使い、信頼を構築していくために、するべき振る舞いと避けるべき振る舞いのチェックリストを作成してください。それぞれ8つ以上は見つかるでしょう。

するべき	避けるべき

チームメンバーのエンゲージメントを高める

エンゲージメントは、チームメンバーの注意と参加を求めて維持する行為です。

バーチャルミーティング中のマルチタスクに費やされている時間、特に、視覚的インプットが限られている、またはまったくくないミーティングに関する調査は無数にあります。最近のある調査の結果は次のとおりです。

- 92%がミーティング中のマルチタスクを認めた
- 41%がそれを頻繁に、または常時していると認めた
- テクノロジーを利用したマルチタスクとしては、電話会議中の57%から、ビデオ会議中の4%までがある

*T-Mobile(2012年)、Gloria Mark博士(2013年の調査、調査専門家)

しかし、「マルチタスク」と考えられていること、すなわち、複数のことを同時にしている状態は、実際には存在しません。私たちは車の運転と同時にラジオを聞ける、または会話をできるように見えても、これは、時間をかけて発達した鋭い反射神経、マッスルメモリー、そして訓練パターンの賜物なのです。

つまり、マルチタスクのように見えているものは、実際には、あることから別のことへの注意の素早い切り替えなのです。この切り替えがうまい人やさほどうまくない人がいますが、重要な点は、チームメンバーは、他のことをしている間はミーティングに決して参加していない、ということです。このため、エンゲージメントを維持することが、効果的なミーティングをするためには不可欠です。

エンゲージメントには6つ(1低い、6高い)のレベルがあります。

レベル1: 姿を見せても、貢献しない

レベル2: 個人的に関心のあることにのみ参加。受動的。関心がないことについては他者を非難

レベル3: 一貫したエンゲージメントを示すが、マルチタスク。負荷が高く、ストレスがある

レベル4: 手助けをし、質問をする。エンゲージメントがあるように見えるが、完全なコミットメントではない

レベル5: 時間とエネルギーをチームに注いでいる

レベル6: 考えやプロジェクトについて、主導権を時々握っている。革新的なアイデアを出す

それぞれのレベルの人のエンゲージメントを高める方法を下記に紹介します。

レベル1: コーチング手法 - 参加をしていないことについて、従業員にオフラインで話す。興味を引く質問を使う。根本原因を見つける。

レベル2: コーチング手法 - 従業員にオフラインで話す。従業員が興味を持っている特定のアクティビティの関与を増やす方法を一緒に考える。チーム目標の達成に本人が関与するための役割を設定、合意する。

レベル3: チームの作業負荷を検討、作業の優先順位を再設定、ストレスを軽減するようタスクなどをシフトする。

レベル4: アジェンダの一部をこの人物に課す。チームの成功に対する責任を増やす。

レベル5: この人物に権限を与え、チームの他の人に対するメンターにする。この人物の目標を高く設定する。組織の上層部の認知を高める。他の任務に関与させて、この人物の関与を継続的に最大化する。

レベル6: 組織に対するこの従業員の貢献を紹介し、チームでさらにリーダーシップを発揮するための機会を与える。他の人のメンターとなるよう促す。

▲ バーチャルチームのコミュニケーション:「聞くことの大切さ」

PLOS Oneの2015年1月の調査『Why Some Teams Are Smarter Than Others(なぜ一部のチームは他のチームより優秀なのか)』によると、チームが高いパフォーマンスを発揮するには、コミュニケーションが活発で平等に参加しているメンバーを持つことと同時に、感情を読み取る高いスキルを持つことが非常に重要であることがわかりました。

一部のチームでは、バーチャル的に対面する時間を提供する視覚的技術がなく、これを埋め合わせるために、ミーティング中に顔文字を使う、自分の写真をアップするなど、より個人向けの技術を使っています。これも役には立ちますが、活気は生みません。

バーチャルコミュニケーションで最も重要なスキルの1つが、聞く能力です。

実際に、聞くことは、おそらく、生きる上で基本的なスキルの1つです。

Webカメラやテレビ会議を利用して、バーチャルミーティングにおけるコミュニケーションは、対面型のミーティングとは決して同じにはなりません。

バーチャルミーティングの最大の課題の1つが、視覚的な手掛かりがないことです。熱心に聞き入ることでのみ、声のトーンや話の間(ま)などに気づくことができます。そして、チームがよくわかってくると、他のメンバーの意図をよりよく解釈できるようになります。

また、言葉を使ってコミュニケーションを交わすように努めてください(「ありがとう」、「わかった」、「なるほど」など)。うなずきは、互いが見えない環境では当然気づかれず、テレビ会議でも見逃される可能性があります。

▲ バーチャルチーム内での対立の種類と対応

対立の種類には大きく2種類のものがあります。

1. タスクやプロセス(論理的なこと)に関するもの
2. 人間関係(感情的なこと)に関するもの

ただし、一方から他方が生じる場合もあります。たとえば、タスクの実行方法に対する意見の相違が、チームメンバー間の最適でない振る舞いにつながる場合があります。

対立のタイプにはさらなる違いもあります。

1. 創造的 - タスク関連の課題で生じがちだが、イノベーションにつながる場合もある
2. 有害 - 関係上の課題で生じがちで、チームの崩壊を避けるためにすぐ対処する必要がある

タスク関連の対立に関して

相互に依存した一連のワークフローを含む複雑なプロジェクトでは、あるタスクの1つの側面をめぐる対立を解決しなければ、仕事が先に進まないのが一般的です。

タスク関連の対立からは、創造的思考と問題解決が生まれることがあり、これがイノベーションにつながる可能性があります。(この可能性は、人間関係の対立では低いです。)

対立のマイナスの側面は、地理的に分散したチームではさらに大きくなるおそれがあります。なぜなら、距離、タイムゾーン、文化的問題などを考えると、分離とマネージがより難しい場合があるためです。

▲ タスク関連の対立をマネージするための5ステップ

場合によっては、ある人の論理的根拠が完全に表現されると、そのアプローチの論理や利点が明らかとなり、対立が理解のみで解消されることがあります。

しかし、1回のミーティングやその場の勢いですべてを伝えるのは、必ずしも簡単ではありません。今ある問題によっては、熟考する時間を与えて、次のミーティングまでに対応の方が効果的な場合があります。使用するテクノロジーは、これに応じたものであり、見方や意見の共有に適した手段である必要があります。

ステップ1: 特定: 不一致の源または根本原因を特定します。参加者が個々の立場を証明できるプロセスを使用してください。

- 何が問題かを簡潔な文で書く。
- ミーティング中にホワイトボードを使う。または、文を共有サイトに掲載する。

ステップ2: 対応: チームメンバーが共有サイトを通じて所定の期日までに問題に対応できるようにします。

- チャット、Wordのコメント、またはWordの変更履歴機能を使う。
- 提示内容を監視し、チームメンバーが不適切なレッテル貼りや悪口などの好ましくない振る舞いを示した場合は、該当者に話をする(電話をかける)。

ステップ3: 解決: この段階では、チームメンバーが体系的な意思決定プロセスを使用します。

- 状況の事実を分析する。
- フレームワークなどの意思決定ツールやプロセスを利用して決定を行う。

ステップ4: 実行: この段階では、チームが解決策を実行している間に、調整を加えることができます。

ステップ5: 評価: この段階では、使用したプロセスを改善する方法を学ぶための事後分析または反省会を行います。

▲ 関係上の対立

チームメンバー間の距離や、コミュニケーションの唯一の手段としてテクノロジーを使うことにより、次の点において、バーチャルチームでより深刻な困難が発生する場合があります。

- 共有された背景情報の確立
- 信頼関係の構築
- 文化の違いから発生する誤解の回避/対処

また、直属ではない部下のマネージの問題が大きくなることもあります。

▲ 関係上の対立を回避/最小限に抑える方法

困難や問題は不可避であり、対立のマネージ方法を知ることが非常に重要ですが、対立を最初から回避または最小限に抑える方法を学ぶと、チームがよりスムーズに機能するようになります。いくつかのヒントを提示します。

- 兆候に対する意識を高めます。最適ではない振る舞いに対してすぐにコメントするだけで、容認できるもの、容認されないものについて明確なメッセージが送られます。
- 確実な合意と基本原則を確立します。たとえば、メールの返信が24時間以内に期待される場合は、これが強制されるようにします。これは、対立を減らすだけでなく、信頼と生産性の維持にも役立ちます。
- リーダーは、文化を設定し、強いチームを作る必要がある一方で、チームメンバーに、信頼の構築と対立のマネージに責任を負うのはリーダーだけではなく全員であることを確実にわからせる必要があります。

▲ 終わりに

多くのコミュニケーションツールが活用されていますが、まだ同じ場所で働いている状況と同じようになるまでには至っていません。特に声かけや一言二言の会話などのインフォーマルなコミュニケーションは、同じ場所で勤務しているときならではのものです。相手の状況が分からない状態でチャットでメッセージを送ると、雰囲気を感じたうえで隣にいる人に声かけた時の状況は異なります。特に日本のハイコンテクストなカルチャーでは、相手の状況を察したうえでコミュニケーションが重要です。

在宅勤務などで同じ場所にいない人たちと協働して、仕事を推進していくために、いつも以上に自分のコミュニケーションスタイル、メッセージの表現方法を状況や相手に合わせ、不要な誤解を招かない為に、今回提供する情報が少しでもお役に立てれば幸いです。

▲ バーチャルチームをリードする プログラム概要

「バーチャルチームの相乗効果と生産性を最大化する」

バーチャルチーム(異なる国や地域にメンバーが点在するチーム)の成功は、チームリーダーの腕にかかっています。効果的にマネジメントすることで、バーチャルチームは生産性を高め、組織の目標達成に貢献し、仕事の質も向上します。しかし、その成果を阻むバーチャルチームならではの課題が多く存在します。バーチャルチームを率いるリーダー力を高めるために、信頼できるプロセスとフレームワークを見つけ、チームの生産性を強化・向上させませんか？

本セミナーでは、バーチャルチームの強みを活かし、メンバー同士の信頼を築いて、真のつながりを生み出す方法を学びます。

さらに、学んだ内容をケーススタディやチームディスカッションなどのアクティビティを通し、学んだ内容を身に付けていけるコースです。

- Module1 バーチャルリーダーとしての自分の役割を定義する
- Module2 団結したチームを作る
- Module3 バーチャルコミュニケーションをリードする
- Module4 コーチングを通じてチームメンバーのスキルを高める
- Module5 バーチャルミーティングのファシリテーションを行う





Quintegral

A Member of the **AMA** Global Network