



個と組織を生かす

マネジャーはリモートワーク下で どのようにメンバーをマネジメントすれば良いか？

2021年2月18日（木）

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

ぶとう くみこ

シニアコンサルタント／主任研究員 武藤久美子





武藤久美子（ぶとう・くみこ）

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
シニアコンサルタント／主任研究員／社会保険労務士

- ・ 組織・人事のコンサルタントとして、これまで150社以上を担当
- ・ クライアントの「**個と組織を生かす**」風土・しくみづくりをご支援
業務改革、風土改革、人材育成を同時実現する手法が得意
- ・ 専門領域は、働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョン、
評価・報酬制度、組織開発、小売・サービス業の人材の活躍など
- ・ **働き方改革やリモートワークなどの分野で、クライアントの業界の先進事例を創出**
例：小売業・・・店長の在宅勤務制度
例：金融業・・・リモートワーク導入を支援・実現
(高度な機密情報や個人情報扱うため導入が難しい、と当時は言われていた)
- ・ 働き方改革やリモートワーク、人事制度関連の**寄稿多数**
- ・ 自身も2013年よりリモートワークを積極的に活用する**リモートワークの達人**
- ・ 早稲田大学大学院修了（経営学）

メンバーの様子がわからなくなった

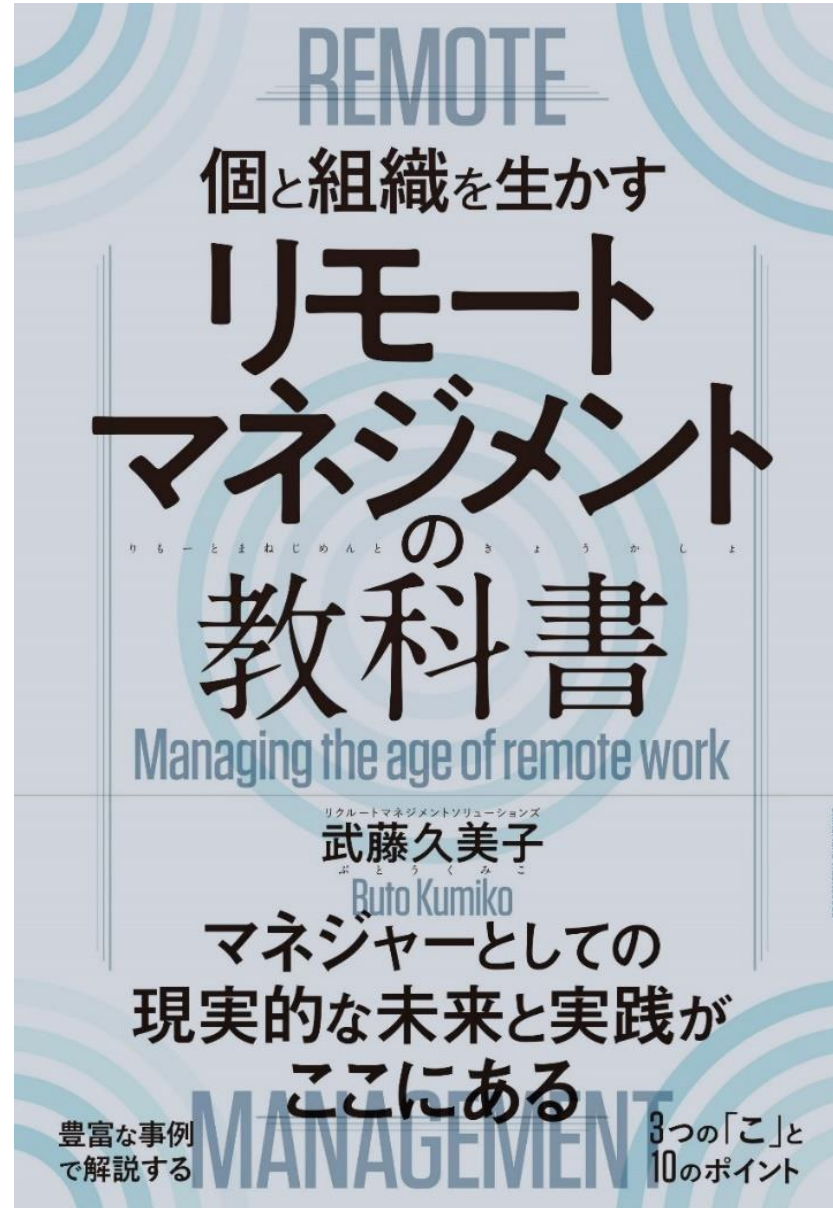


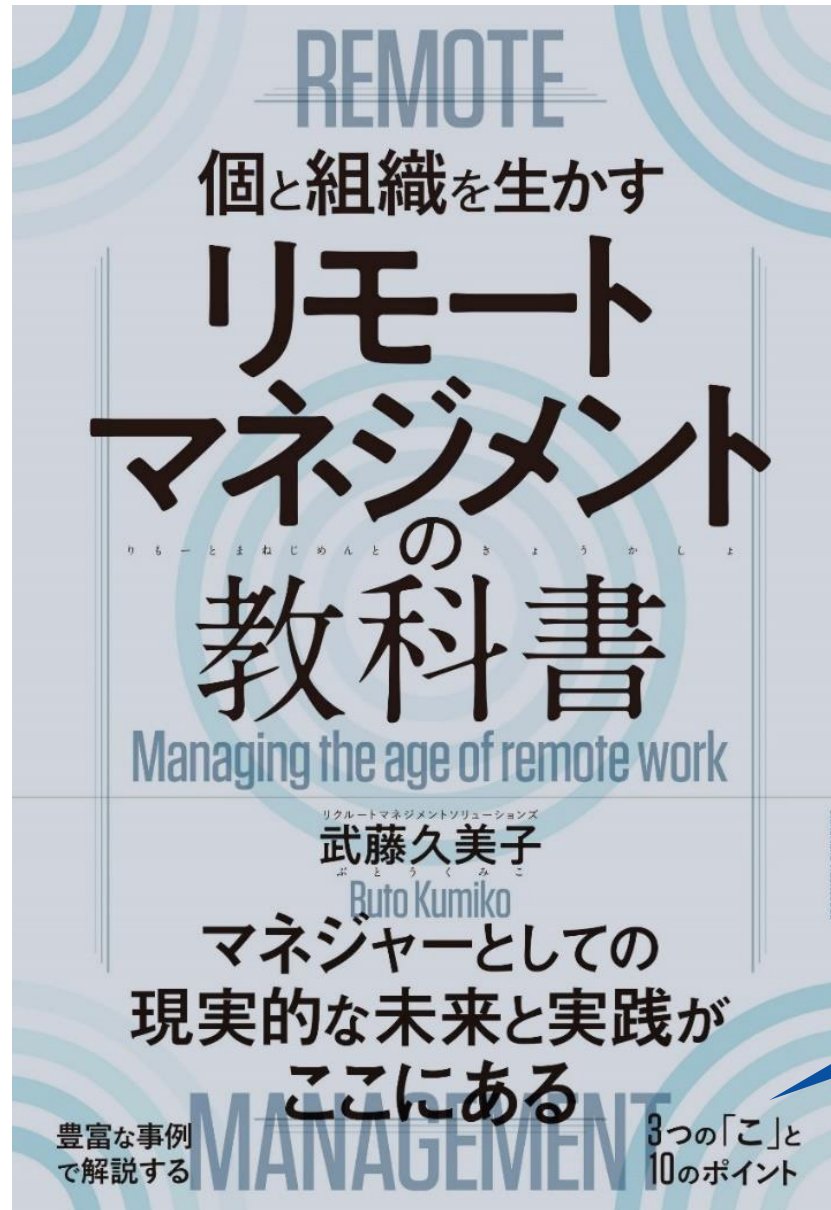
チームの生産性が落ちている気がする

対面するときと同様のマネジメントしているが、
本当にこれで良いのか



隙間なくアポイントやミーティングが
設定され、一息つく暇もできない





3つの「こ」と
10のポイント

1. リモートワークがもたらす
2. リモートワークに伴う、メンバーの状況変化がもたらす
3. マネジャーの得意技封印がもたらす



1. リモートワークがもたらす

2. リモートワークに伴う、メンバーの状況変化がもたらす

3. マネジャーの得意技封印がもたらす



変化

- ① ワークライフバランスからワークインライフへの移行
- ② 組織や個人の生産性やパフォーマンスの低下への懸念
- ③ リモートワークのソロワーク化



チャンス

- ① オンラインミーティングによるフラットなコミュニケーションの実現
- ② 働きやすさの意味の変化
- ③ 社外とのコラボレーションの機会創出

導入してみると意外と良い

しかし

導入前の不安・懸念が多い



通常は、
事前に不安や懸念を払拭しないと
導入に至らない

導入してみると意外と良い

しかし

導入前の不安・懸念が多い

通常は、

事前

「急激」「一斉」「大規模」な導入で課題を置いたままになっている



1. リモートワークがもたらす

2. リモートワークに伴う、メンバーの状況変化がもたらす

3. マネジャーの得意技封印がもたらす

リモートワーク下のメンバーは……

自由を享受できる可能性が高まる

- 自律的に仕事がしやすくなる
- 生活を大事にできる
- 安心の場を確保して挑戦できる

一方で、責任も増す

- ✓ 周囲を安心させる責任
- ✓ 仕事環境をデザインする責任
- ✓ 心身の健やかさを維持する責任

①

**自由を
享受できる状況
にない**

②

**ソロワークで
孤軍奮闘、
小さくまとまる**

③

**自由を享受すると
今の会社・組織に
属する意味が
薄れやすい
(遠心力)**

リモートワーク下で目指すメンバーの状態像は、3つの「こ」

①

自由を
享受できる状況
にない



②

ソロワークで
孤軍奮闘、
小さくまとまる



③

自由を享受すると
今の会社・組織に
属する意味が
薄れやすい
(遠心力)



① 個として立つ



② 心の距離が近い



③ ここがいい

3つの「こ」

①個として立つ



メンバーが、自律的な業務遂行や協働を通じて、組織が目指す方向性に沿った良い動きを行い、成果を上げている状態
メンバーがこれを継続することで、仕事への適応や効力を感じるとともに、メンバーの良い評判、ブランドが蓄積され、新たな成長や挑戦の機会が生まれる

②心の距離が近い



メンバーが、会社、自組織、他部署の方向性に共感し、自分の仕事とのつながりを感じられる状態
加えて、地理的に離れていても、マネジャー、同僚、先輩・後輩、社内外関係者に、自分の存在が受け入れられており、そうした「みんな」の存在も感じられる状態

③ここがいい



「個として立つ」を体現していて、今の会社・組織でなくても活躍できそうな人材が、それでも、「この会社がいい」「この組織がいい」「この仕事がいい」「この仲間がいい」と、自社に留まることを積極的に選択する状態



1. リモートワークがもたらす
2. リモートワークに伴う、メンバーの状況変化がもたらす
3. マネジャーの得意技封印がもたらす

「偶然」や「ついでの機会」を使ってマネジメントする

リモートマネジメントとは、
意図してこの3つの「こ」（①～③）を支援することである



① 個として立つ



② 心の距離が近い



③ ここがいい

3つの「こ」

① 個として立つ



- ① メンバーが自走できるようなゴールを置く
- ② メンバー・仕事を見積り、任せる
- ③ 成果創出の支援をする
- ④ 関与のタイミングを見極める
- ⑤ 成果とプロセスを振り返り、メンバーのブランドをつくる

② 心の距離が近い



- ⑥ 気にかける
- ⑦ 縦をつなぐ
- ⑧ 横をつなぐ

③ ここがいい



- ⑨ メンバーのパフォーマンス向上に環境づくりで寄与する
- ⑩ ライフを大事にする



10のポイントは「まずはここから」と「プラスアルファ」で行動に移す

<10のポイント>

①メンバーが自走できるようなゴールを置く

②メンバー・仕事を見積り、任せる

③成果創出の支援をする

④関与のタイミングを見極める

⑤成果とプロセスを振り返り、メンバーのブランドをつくる

⑥気にかける

⑦縦をつなぐ

⑧横をつなぐ

⑨メンバーのパフォーマンス向上に環境づくりで寄与する

⑩ライフを大事にする

「まずはここから」始めよう

1 Vision Quality
Cost Delivery をすり合わせる

2 メンバーの自律度を見積る

3 阻害要因を取り除く

4 自身の発信にこだわる

5 成果だけでなくプロセスも
評価・賞賛する

6 メンバーの情報を自ら取りに行く

7 会社や他部署の情報をシェアする

8 職場のルールとツールを決める

9 メンバーのエネルギーを奪う
出来事を減らす

10 メンバーの生活や仕事以外の
活動を大事にする

余裕が出たら「プラスアルファ」

組織とメンバーのWillの接点で
ゴールを置く

仕事の肝を確認する

互助のしくみをつくる

メンバーが発信したくなる状況をつくる

メンバーのタグをつくり
他の人に共有する

斜め（クロス）で気にかける

顧客、会社、組織の未来を話し合う

互いを知る機会とサイクルをつくる

メンバーの望みを知り
1つでも多く応える

マネジャー自身のライフを大事にする



①個として立つ



②心の距離が近い



③ここがいい



<予告> 3/9 (火) に、より詳細をご紹介します発表会を行います

本日まで説明した「10のポイント」のほか、関連する調査結果、下記のケースへの対応などを詳しくご紹介いたします
詳細については、広報より、メールにてご案内いたします

参加いただいた方には拙著「リモートマネジメントの教科書」を献本させていただきます

- 【ケース①】 盛り上がらないオンラインミーティング
- 【ケース②】 オンラインミーティングは盛り上がったけれど……
- 【ケース③】 入社後すぐにリモートワークとなる中途入社者
- 【ケース④】 新入社員の受け入れは中途入社者と同じで良い？
- 【ケース⑤】 かまわれる部下の憂鬱
- 【ケース⑥】 リモートワークで相談が来なくなったマネジャー
- 【ケース⑦】 雑談が減ってしまった職場
- 【ケース⑧】 リモートワークが権利化しているメンバー
- 【ケース⑨】 原則出社のメンバーや出社制限がかかっているメンバーが感じる不公平感
- 【ケース⑩】 マネジャーはこうあるべき、が強いメンバー
- 【ケース⑪】 仕事はできている、の認識が違うメンバー
- 【ケース⑫】 退職報告してきたメンバー
- 【ケース⑬】 現状維持でいいと思っているメンバー
- 【ケース⑭】 働き過ぎているが、周囲に助けを求めないメンバー
- 【ケース⑮】 頑張りを見てくれないというメンバー



世界を変える、「人間関係」の科学へ。

 RECRUIT リクルートマネジメントソリューションズ