



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD



# オンラインマネジメント &ファシリテーション

## トッパンマインドウェルネス資料集⑨

株式会社トッパンマインドウェルネス

## 目次

1. オンラインマネジメント	P3
①リモートワークで減るもの	P4
②関係性を深める（チームづくり）	P5
③業務関連情報を提供する	P7
④目標設定	P8
⑤委任	P9
⑥日々の進捗管理	P10
⑦事例紹介～オンラインでの新人育成	P11
2. オンラインファシリテーション	P13
①人々を巻き込む	P14
②話し合いの質を高める	P16
③これからうまくつきあうために	P18

# 1. オンラインマネジメント

- |                    |     |
|--------------------|-----|
| ① リモートワークで減るもの     | P4  |
| ② 関係性を深める（チームづくり）  | P5  |
| ③ 業務関連情報を提供する      | P7  |
| ④ 目標設定             | P8  |
| ⑤ 委任               | P9  |
| ⑥ 日々のフィードバック       | P10 |
| ⑦ 事例紹介～オンラインでの新人育成 | P11 |



## ① リモートワークで減るもの

リモートワークが推奨されていますが、皆さんはオンラインでどのように組織マネジメントしていますか？

リモートワークになると何が違うのか？目の前に部下がいない、メンバー同士が異なる空間にいる、という点がオフィスにいたこれまでと違います。これにより、ふれあいや経験の共有が減少し、お互いの人となりや感情、考えについての情報が入りにくくなります。つまり、関係性を高める情報量が減るわけです。加えて業務関連の情報量も減っている可能性があります。

とはいえ、マネジメントすることには変わりないので、マネジメントの原理原則は不変です。これまでやってきたことをしっかり継続することが大切だと思います。

ただし、基本スタンスを変えてもよいでしょう。先の見通しには楽観的でありながら、リモートマネジメントにおいては心配性になるようにしています。特に、経験が浅いメンバーが多い場合には、これまでより早め早めにチェックします。不安なときはオンライン会議に同席します。部下に配慮し過ぎず、確認することでリスクを減らせると思います。

### オンラインで入りやすくなる情報

#### 関係性を深める 情報

- ・人となり
- ・今の気持ち
- ・好きなこと、嫌いなこと
- ・はまっているもの
- ・ご家族のこと など

#### 業務関連情報

- ・会社の状況
- ・知識・データ
- ・スキル
- ・組織文化 など

## ② 関係性を深める(1)～チームづくりの一端として

2020年のコロナ禍では、電話やネットでしか会話ができない状況を強いられることになりました。特に異動や転職をした人にとっては、不安な日々が続いたのではないのでしょうか。新入社員が職場に配属されても皆で会って話せないため、新入者にとっては不安が続くことも想定されます。

仕事に限らず人と仲良くなろうと思ったら、ちょっとした会話から知り合いますよね。ですから職場でも相手と関係をつくるには**ちょっとした雑談を意図的に入れる**ほうがいいと思います。例えば「週末に見た映画の感想」「自作の赤紫蘇ジュース（写真付き）」「朝歩いた散歩の歩数」などを朝会や業務開始メールで伝えます。異動してきたばかりの部下が「私もその映画見ました！」とメールで返事をくれると「こういう映画見るんだな」という相手への理解ができるとともに、嬉しい気持ちになるでしょう。

海外のコンサルタントによると、リモート勤務の場合には**相手を大事にしていることを伝える**といいということなのですが、私は誕生日を祝ったり、言葉で伝えるのは苦手なので、「定期的に話をする（聴く）時間をとる」「話しているときは他の電話にでたり、メールを見たりしない」「真剣に話す」ということを心掛けています。

もう一つ海外情報で、**タイプ診断を使う**という方法も紹介されていました。あったことがない人をオンラインでマネジメントする場合、参考にはできると思います。例えば本やネットで簡単に調べられるものとして、「ソーシャルスタイル」「DISC」があります。ソーシャルスタイルは「感情」と「意見」の表出の強弱によって4タイプを提示しています。自己主張は強いが感情の表出が弱い人は「ドライビングタイプ」で、成果やスピード重視で、感情はあまり表出しません。細かい話をくどくど話されることが苦手なので、結論から伝えたほうがうまくいきます。お互い慣れるまではこういう情報があると、自分のスタイルを調整して相手が理解しやすく話せるかもしれません。

自分ができる方法で、自分自身を出す方法、相手を知る方法を持つといいですね。

## ② 関係性を深める(2)～チームづくりの一端（会話の頻度と工夫）

チームでコミュニケーションを維持するために、どれくらい会話をするべきですか？と質問を受けることがあります。これに正解はなく、それぞれの組織で決めればよいのですが、定期的なもの、適宜行うものを組み合わせるとよいでしょう。例えば当社では次のようにしています。

- ♪ 毎朝の朝会で、前日の気づきや学び、週末の出来事などを共有します。
- ♪ 朝は「業務開始」メールでその日のアクションを、夕方は「業務終了」メールで結果を全員が全員に発信します。
- ♪ 隔週で全体会議を開催しています。ファシリテーターと書記は、メンバーが持ち回りで行っています。
- ♪ スケジュール表を見て個別に、ZoomやGoogle Meetで会話をします。

朝晩のメールや全体会議のファシリテーター持ち回り制は、お互いの行動や考えを知る機会となり、うまく機能していると思います。一方、朝会での学びの共有は苦戦しています。学びや気づきという、雑談ではないコメントを求めているため、ハードルが上がっているのかもしれませんが、それでも学習のためにと考えて続けています。

また、ふれあいが減るため、異なるメンバーを組ませて案件を依頼し、相互に関連するテーマもつくりました。例えば、オンライン研修ノウハウ集を全員でつくりました。各自がオンライン研修を運営した経験を共有し、不具合については調べ、テストし、ガイドラインに落とし込みました。

オンラインが中心になるとメンバーが漠然と不安を感じているかもしれないので、**チーム内で相互承認はこれまで以上に意識して表現するほうがよい**と感じます。メールやチャット等のツールを活用してもよいでしょう。

### ③ 業務関連情報を提供する

在宅勤務等リモートワークが中心になると、職場の動きから入ってくる情報が取れなくなります。ある会社の若手は「これまでは管理職の会話が耳に入り、会社の動きを知ることができましたが、それが入ってこなくなって状況がつかめなくなりました」と言っていました。ですから管理職はこれまで以上にイントラに掲示されたり、課長会で話題になったことなどの**社内情報**を、意識的に紹介するといいかもかもしれません。

さらには**組織文化**について学ぶことも難しくなります。我々は社会人になると組織の中で「こういうときはこうする」「あのような場合、これは言うてはいけない」といった暗黙のふるまい方を見たり、聴いたり、直接フィードバックされたりして学んでいきます。組織文化とは社員が「当社はこういうものだ」と理解しているものの見方のことです。特に新しく入った人たちには組織文化の理解はありません。しかし、それがないと組織にうまく適応できないリスクもでるため、日々の会話や業務のやりとりにおいて「これは言うておいたほうがいいな」と感じることは伝えてあげるほうがいいでしょう。

**人と知り合う機会**もオフィスにいる環境より減るでしょう。当社では社内の会議では新人の紹介をするようにしていますし、得意先との会合にもできるだけ参加してもらおうようにしています。

オンラインでは**端的にわかりやすく伝えるスキル**も必要です。話しがまとまらない、長い、結論がわかりにくいという状況は望ましくありません。オンライン会議やプレゼンでの話し方については適宜、フィードバックすることが有効でしょう。言いにくいときは「これは伝えたほうがいい」と思う出来事があつた直後にさりと伝えることをお勧めします。もちろん、自分の話が長くならないように自らのプレゼンを見直すことが前提ですが……。

業務に関する情報を提供する上で、緊急事態宣言で動けない5月、6月はある意味チャンスでもあります。当社ではコンサルタントに入ってもらって営業プロセスを見直すとともに、担当者の学習機会をつくりました。**意図的に必要情報を提供**したわけですが。今は専門家の知見に当社の経験を合わせて、自分たちの営業力を強化しようとしています。

#### ④ 目標設定

当社では**年度初めの目標を自分で考えてもらいます**。具体的には会社の目標売上と利益額を伝えた上で、部下それぞれに期待する役割を伝えます。役割については次ページで説明します。それを踏まえて各自のSMART目標（下図参照）である「何に」「どれだけ」「どのように」「いつまでに」取り組むかを考えてもらいます。そのほうが説明するよりも、自分ごとになるからです。

オンラインでは**特に具体性が求められます**。あいまいな表現だと伝わらないことが危惧されます。「業務の効率化を進めて欲しい」ということだと、具体的にどのようなことが期待されているかわかりません。効率化を進めた結果、**どのような状態になっていればOKなのかというイメージ**が合うまで表現を工夫します。ゴールの設定は数値だけではありません。相手と自分、あるいは第3者が確認して、「達成している」と評価できる**状態を描いて合意**します。

例えば、「2人でやっている毎月のデータ集計作業が一人で完了する業務フローが3月末までに完成させ、4月1日から稼働できる状態になっている」などです。最後に、**進め方**も相手にアイデアがあるか確認し、不安があれば相談にのったほうがよいでしょう。

SMART目標：これらの要素を明確にします

<b>Specific</b>	明確に特定された <b>「何を」</b>
<b>Measurable</b>	測定可能な <b>「どれだけ」</b>
<b>Action</b>	行動に基づいた <b>「どのように」</b>
<b>Reason</b>	意義のある <b>「なんのために」</b>
<b>Time</b>	期限が明確な <b>「いつまでに」</b>



## ⑤ 委任～どこまで任せるか（3つのAで調整する）

オンラインで仕事を依頼するときも、具体性が必要です。「何を、いつまでに、どこまでやればよいか」を伝えますが、加えて「仕事の目的」と「その人に任せる理由」を説明することが重要です。何のため仕事か、それは組織のミッションやビジョンにどうつながるかを伝えることで、仕事の意義と自分の役割を理解してもらい、当事者意識をもってもらいます。その人に任せる理由については、「長所の活用」と「今後の成長のためであること」に触れるとよいでしょう。

しかし、できると思って任せたら、期待した通りにはできてこなかった...という経験はありませんか。それだけ適切な任せ方をすることは難しいことだと思います。一発で相手にぴったりの委任ができることを目指すより、次の3つのAで調整していくとよいでしょう。

### 1) 部下の力をアセスメント（評定）する

指示したほうがよいか、やり方は任せるか？仕事を頼む前に、相手の力量を仕事の難易度と比べてアセスメントし、それに応じて任せる度合いを決めます。

### 2) 結果をみてアジャスト（調整）する

しかし、予想と違うものが上がってくることも珍しくありません。その結果をみて、できていなければ説明を増やします。簡単に仕上がりれば、もう少し難しい仕事もお願いできるでしょう。

### 3) 結果が出ない場合は他の要因がないかアナライズ（分析）する

例えば、赤字をいれてやり直しを指示した場合、赤字の意図を汲み取れていない人はうまく修正できません。そして同じ問題を繰り返します。その場合は、上司の意図を汲む力が弱いので、修正指示の意図や背景を説明します。（相手の意図を理解する力やロジカルシンキングが弱い可能性が高いということ）

あるいは、モチベーションが上がらないのかもしれませんが。その場合は話を聴く、仕事の意義を説明するなど、心理的サポートに入ることが必要であり、やり直しの指示だけをしても中々進まないでしょう。

一度部下に任せてみて、その上でもう少し手伝ったほうがいいのか、見守ったほうがいいのかを、結果から学んで軌道修正することを繰り返し、上司側も鍛えられて委任の精度が上がってくるのです。

## ⑥ 日常のフィードバック

日々の進捗管理も悩むところです。特に、リモートワークになると、相手の様子が見えないため、不安だという管理職がいらっしゃいます。

管理職の不安や懸念はひとつのサインだと思ってもいいのではないのでしょうか。特に、お互いオンラインのやり取りにペースができるまでは、すぐに声をかけてもいいでしょう。**個人的にはいつもの判断より介入気味にするほうがいい**と思います。

上司から部下の問題点や課題を指摘して、指導する必要がある場合は、**事実を用意して、事実に基づいて伝える**ことが必要です。オンラインですと、表情や身振り手振りといった非言語メッセージも減ります。例えば「主体性が足りない」ではあいまいさが残るため、いいたいことが伝わっていない可能性が高いと思います。「若手のAさんが提案作成ができずに困っていたことに誰も気づかなかったという問題が起こったけれど、このままだとAさんのやる気と成長に影響がでることを懸念しています。若手に主体的に声をかけ、助けてあげて欲しい」とか「私から依頼したことは提案してくれるが、4月以降自分から提案をしてくれたものはなかったと理解している。自分から問題を見つけて提案するという主体性があるといいと思うけど、どうかな？」など具体的に伝えます。

- ・私からみるとこう見える
  - ・その結果、こうなることを私は懸念している
- とIメッセージで伝えるとよいでしょう。

相手に問題があると決めつけず、話を聴きます。そのうえで、解決策を確認し、アクションを握ることが大切でしょう。

オンラインだからといってあまり身構えず、通常通りマネジメントを行います。もし、コミュニケーションに不安があれば、関係づくりに力を入れるとともに、業務面の話はより具体的にすることを心掛けることが大切になるでしょう。

## ⑦ 事例紹介～オンラインの新人育成

この4月（2020年）から中途採用の新人をオンラインのみで直接指導しましたので、その経験を書いてみました。

まず、チーム運営として毎朝9:15～Google Meetでモーニングチェックインを行っています。ここでは全員が、前日の仕事からの気づきや学び、あるいは仕事に限らないが、何かメッセージになることを話します。それ以外に連絡事項も共有します。そこでの発言で、どんな人なのかを掴むように心がけました。

当社では、全員がコンサルタント・講師であり、自ら顧客を開拓する営業も担います。そのため、新人はまず自社商材と顧客を理解し、得意先のパートナーとなれるように学習を進めます。今回は、月初にその月の目標と計画を立てました。主な目標として4月は商材理解、5月は理解した商材を説明するロープレで合格を得る、6月は営業同行（アポ取り練習、オンラインによる商談）による商談理解としました。

4月は完全な在宅勤務でしたので、チームメンバーと会うことができませんでした。そこで、**同僚に商材を分担**してもらい、1日2商材（2時間）を基本にオンラインで**インプット**してもらいました。二人だけで話してもらうことで、人となりを理解することにもつながると考えました。

また、**書籍を渡して理論の理解**などいくつかのテーマも付与しました。それらに対して**毎日17:00～私と1日の振り返りミーティング**を実施し、今日は何を学んだかを確認しました。もちろん、**社内会議や参加できる商談、研修には参加**してもらっています。

## ⑦ 事例紹介～オンラインの新人育成（続き）

5月は予定を決めて、私を顧客と見立てて**商材を紹介するロープレを実施**、それによって理解を確認しました。**同僚3名それぞれと組む仕事をつくり**、私以外のメンバーと過ごす時間を意図的に作っていました。

この2か月で大きく指導したのは、**商材よりも基本的なものの見方**（例えば、私は経験が足りない、控えめであるべきといった無自覚の考え方の修正）や、指摘されたことを**内省していない時に、その在り方についてのフィードバック**を行い、当社の社員になるための教育に力を注ぎました。雑談や承認も心掛けましたが、それ以上に厳しい指摘もしました。今、理解できなければ本人と会社のためにならないと思ったからです。

6月になって、組織に貢献するという目的意識を持つ必要性、新人という立場を客観視することで生まれる自発行動が少しずつでてきたように思います。そこで、私の役割は一旦終わり**他のリーダーや同僚と動いてもらう体制にシフト**していきました。

他の同僚が持つ実務を分担することで、担当者としての仕事が具体的に発生し、また会社の理解が進んだようですし、研修にもアシスタントとして参加することで研修の面白さや難しさも感じているようです。先日はオンライン飲み会を開催し、メンバーのいつもと違う側面を感じたと言っていました。

ひとりで抱えず、チームみんなの力を借りられるところが、組織のいいところだと思います。

## 2. オンラインファシリテーション

---

- |                   |     |
|-------------------|-----|
| ① 人々を巻き込む         | P14 |
| ② 話し合いの質を高める      | P16 |
| ③ これからもうまくつきあうために | P18 |

## ① 人々を巻き込む

### オンライン会議は"おせっかい"が大事

3密を避けるために、オンライン会議を開く機会が増えましたね。私もたくさんの会議に参加してきましたが、その経験から円滑な会議運営に取り入れたいアイデアをいくつかご紹介したいと思います。総じて、"おせっかい"になると良さそうです。

#### ♪参加者を確認・紹介してから始めよう

ある会議で初対面の方が3人いたのですが、すぐに本題に入ったため、その3人がどんな立場で参加しているのかわからず、発言しにくく感じました。もし、本題の前に一言ずつでもこの会議への思いや人となりなどが伝わる話などを聴けたら、その声のトーンや話し方も含めて色々な情報が入ってきて、こちらも向き合う姿勢が作りやすかったと思います。

よい議論をしようと思ったら、安心して発言できる場が必要なので、オンラインでは相手の様子が見えにくい分、**参加者確認（紹介）が必須**だと思います。定例会でも、最初に誰が参加しているのかを確認しましょう。会議室とオンラインを併用する場合は、誰がオンラインで、誰が会議室にいるかを確認するといいでしょう。私ひとりだけオンライン参加という機会があったのですが、最初の15分は会議室に誰がいるのかわからず、不透明感を抱いて座っていた記憶があります。

#### ♪積極的に声をかけよう

オンライン会議では「いかがですか」と全体に問いかけると「発言するタイミングが難しい」「発言が人とかぶってしまう」という声をききます。そこで、発言していないメンバーに対して「〇〇さんいかがですか」と次々指名するか、全員順番に発言するように伝えて、回していくなどこちらから積極的に意見を引き出します。慣れるまではファシリテーター（進行役）が引っ張り気味で構わないと思います。

#### ♪参加者の理解を確認しよう

参加者の理解度がつかめないと感じたら、遠慮せず「ここまでで質問はありませんか」「ここまでいいですか」「書記の〇〇さん、ここまでの議論を振り返っていただけますか」などと理解を確認しながら進めることも選択肢です。発言がわかりにくい時は、ファシリテーターが「今の発言の主旨を確認させてください」「つまりこういうことですか」などと発言をクリアにする働きかけを行ってください。

## ♪「他人事」になっている人を放っておかない

ビデオがオンになっていると、相手の表情を見ることができます。立ったり座ったりして集中していない様子、視線が下に集中していてスマホをいじっている、パソコンとの距離があって遠くを感じる、眉間にしわがよって理解できないのかな、など非言語メッセージに敏感になって、相手の状況を推察してみます。場合によってはそうした人に意図的に声をかけて意見や質問がないか確認してみましょう。物理的な距離がある分、コミュニケーションでは積極的につながろうと努力します。

このように、オンライン会議では距離が離れていて、不透明感がある分だけ、ファシリテーターや参加者同士が多少"おせっかい"になることがチームの役に立つように思います。

## ② 話し合いの質を高める

### オンライン会議 基本3項目

オンライン会議で効率よく進行し、成果を上げるために、お薦めの3項目をご紹介します。

#### 1 お互いの理解を知るために～ビデオはオンで

皆さんはオンライン会議時にビデオをオンにしていますか？

通信環境によってはビデオをオフにするほうが安定することもあるので、その場合は仕方ありませんが、これまでの経験から**会議の質を高めるには可能な限りビデオオンが望ましい**と考えています。当社では、短時間のルーティンの会議ではビデオはオフにしていますが、勉強会やゲストがいるときには「明日はビデオオンにしましょう」と伝えます。すると皆抵抗なくオンにしてくれます。

参加者にビデオオンを強制はできませんが、「理解を深め、よい議論をするという目的」のために協力を依頼することはできるのではないのでしょうか。目的を話して、事前に「発言時はビデオオンで行きませんか？」と呼び掛けたり、「月1回はビデオ付き会議にしよう」など皆と話し合っ合意点を見つけられるといいですね。

日頃の関係性も影響しているかもしれないので、抵抗が強い場合には、そもそもの話としてお互いを知る時間をとるようにするといいいのかもしれない。

#### 2 時間を管理するために～居場所を知らせる

オンライン会議では、空中戦のようにとらえどころがない状況に陥ることがあります。そこで区切りがあるごとに「今日の目的は・・・ですね」「今ここが終わりました、次はこのテーマです」と常に**目的と進行に戻ったほうが、「居場所」がわかって安心**です。参加者を巻き込むためにも、しつこいぐらいに目的を口にして、進めることをお勧めします。

それを行うためにも事前に目的、進め方（アジェンダ・時間配分）、どんな結果を得たいかを具体的に描いて参加者送っておきましょう。当社ではグーグルカレンダーの招待に議題と時間配分、話題提供者を書いています。会議時にはパワーポイントなどに大き目の文字で共有して確認するとよいと思います。



### 3 安心の場を維持するために～人の発言にはリアクション（反応）する

人は誰でも自分の発言の後に、反応がないと不安になりますね。ファシリテーター（進行役）も皆がなぜ黙っているのかがつかめないと、どうしたらよいかわからず、無駄な時間やあいまいな結論といった望ましくない結果につながる可能性がでてきます。参加者同士が意思表示することが必要です。

そこでお薦めしたいのは、**人の発言には必ずリアクションをすることの意味**を説明し、ルー・ルカすることです。立場や役割にかかわらず、全員が誰かの発言に対してリアクションをするように習慣づけるようにしたいものです。

ビデオもマイクもオフにして黙っている人の中には、無関心の人、悪気なくそうしている人、自信がなくて反応できない人など多様な状況が考えられます。どうしてもリアクションが弱い場合には、「〇〇さんはどうですか」と個別に確認したり、「いいと思う人は手で丸を作ってみせてください」「イイネマークを出してください」などアクションをしていしたりして、反応を求めることも必要でしょう。

それでも反応がない場合は、何か大きな不満があったり、信頼関係に問題があったりと、別の問題があるのかもしれませんが。その場合は、別途対策を考える必要があるかもしれません。個人的には誰かが発言した後に意図もなく何も反応しないのは、冷たい組織だと感じます。組織にもよりますが、粘り強い働きかけが必要なテーマかもしれません。

### ③ これからもうまくつきあうために

#### オンライン会議とうまく付き合う方法

オンライン会議の運営で良く出る話は、「音や映像が途切れてストレス」「疲れる」という声です。

一見「仕方がないこと」のように思いますが、考え方次第かもしれません。

まず、音や映像が途切れるなど、デバイスやネットの状況によるものは、参加者本人が対応できないことも多いように思います。通信が安定しない人やスマホや携帯端末しか用意できないという人がいたとしても、それで参加してもらえたらありがたいではないですか！ 要はインフラや組織の準備状況により不具合がある場合には、この与えられた状況が今のベストなのだから、**ここでできることを考えようと前向きにとらえることが必要**なのではないでしょうか。大切なことは参加者の力を活かして解決策を見つけ、実行することです。

疲れに対しては「**時間延長しない決意**」が大事ではないでしょうか。ルールとして「延長なし」を参加者で合意して皆で守るようにしてもいいですね。時間内に終える進行の（ファシリテーション）スキルを皆が知っているにより円滑になると思います。疲れると皆が感じているのであれば、**休憩を意識して取り入れてもいい**ですね。

いっそのこと**オンライン会議を入れないと決断**し、実行するということはどうでしょう。無理だと決めつけず、会議ではない方法がないか考えてみる価値はあるのではないのでしょうか？

オンライン会議とうまく付き合うには、これまでの会議を前提にせず、柔軟に考えることが大切だと思います。





個人のやる気と組織の成果を生み出す

---

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD

株式会社トッパンマインドウェルネス

〒110-8560 東京都台東区台東1-5-1

T E L . 03-3835-5340

F A X . 03-3836-8525

<http://www.mindupnavi.com/>