Volume 10 Issue 1
ISSN 2186-277X

2020年7-10月号
1545円

THE HR AGENDA®

Japan's first bilingual

HR magazine published by The Japan HR Society (JHRS)

MagCloud

9周年記念号

激動の時代の仕事・統率・勝利の新習慣

新たな働き方を設計して　建て替える　6
ソーシャルディスタンスと精神的・感情的ディスタンスとの融合によって生まれる「ポジティブなディスタンス」　8
コミュニケーションと人との結びつき　新たにリモートワークを始めた社員のための最優良事例　18

コミュニケーションと人との結びつき
新たにリモートワークを始めた社員のための最優良事例

バレリー・M・グラブ
Val Grubb & Associates, Ltd. プリンシパル

英語原文から翻訳

よいコミュニケーションは、通常では、組織“成功”の鍵だが、危機状況では組織“存続”の鍵である。

新型コロナウイルス感染症によって世界が激変するなか、従業員は、自分の生活に影響をもたらす混乱を乗り切るための指針をリーダーに求めるようになっている。そんなとき、多くの企業がとつぜん（しかも多くの場合、初めて）オンラインで仕事することで厳しさを増す不確実性のもと、誰もが望む安定性を提供するための助けになるのは、明瞭で効果的なコミュニケーションである。新たにリモートワークを始める従業員を管理することは簡単ではないし、パンデミックにおいてはさらに困難である。というのも、普段なら当たり前の面談によって、うまく行っているかどうかの確認ができないからである。だが幸いにも、こうした問題を補うコミュニケーションツールがいろいろと出てきた。

なかでもＥメールは、携帯メール、Slackといったチャットアプリとならんで、最も“おなじみ”なものといってよい。これらは必ずしも送ったと同時に読まれるとは限らない。それが長所でもあり短所でもある。一方で、コミュニケーションの参加者が、同時にオンラインしている必要がないので、ある種の作業は進むし効率性を改善することもできる。他方、この“共存性”の欠如は、人と人との交流を難しくする。

あなたが自分のＥメールを誤解されたり、他人のEメールを誤解したりした経験があるなら、Eメールでニュアンスを伝えることの難しさ、また簡単に誤解（「そんなことを伝えたかったんじゃない！」）が生じるかを知っているだろう。ビジネスの世界では解釈が入り込む余地があってはならない。つまり指示は常に明瞭でなければならない。オフィスで一緒に働いているときには、対面の会合――会議室での会議や面談のような予定されたものであれ、廊下での立ち話のような突発的なものであれ――は、重要な情報を

共有するうえで役に立つ。だが、経営者も従業員も同僚も、もはや同じ場所で働けない今、それがどうなってしまうのだろう。

Ｅメールには身ぶり手ぶり、声の調子、その他の視聴覚的な手がかりを含み込むことができない。それで今日の経営者は、企業の維持にとって必要な従業員とのコミュニケーションを促進するため、否応なくビデオチャットに力を入れている。１つの有効な戦略は、役割を分担し進捗を管理するための主要な方法としてWeb会議を活用することである。この方法による対面の会議で、Ｅメールだけよりも、より多くの人付き合い上の手がかりを得ることができ、共有されるべき情報が正確に理解されたと全参加者が確信を持てるようになりやすいのだ（とはいえ、Webにせよ対面にせよ、どんな会議もＥメールによる要約のフォローが必要である。そうすることで参加者の誰もが計画や提起された要点について共通理解ができるからだ）

リアルタイムに質問できるということは、理解に大いに役立つだけでなく、革新を導く。なぜならそれによってアイデアをキャッチボールし合い、お互いのエネルギーに反応し合えるからである。このことは、対面のブレーンストーミングがいかにワクワクするかを想像すれば理解できるだろう。反対に、同じエネルギーと自発性をＥメールで伝えることがいかに難しいかも分かるだろう。

だがコミュニケーションは、仕事上の責任についてだけ不可欠なのではない。いずれの企業も、従業員が生産的であり、その職務を遂行することを望んでいる。だが、優れた管理職とは、従業員の仕事の指導をするだけでなく、個人としての従業員を“配慮する”人でもある。とりわけ、新型コロナウイルス感染症という危機のただ中にある現在、人々は身体的孤立と、多くの未知のことがらの中で生きるストレスと格闘している。そうしたなか管理職は、地理的に散り散りになり、仕事と生活の両面において適応に苦慮していると思われるチームメンバー同士の結びつきを構築し維持するため、自らのコミュニケーションスキルを活用する必要があるのだ。

これは、ビデオチャットがＥメールに勝るもう１つのエリアだろう。というのもＥメールは、ニュアンスと感情の表現に限界があるだけでなく“人間味のない”コミュニケーションツールと見られることが多いからである（このことは「CC」や「BCC」を送ったり受けたりしたことがある人なら誰も感じているだろう）。それに対してWeb会議なら管理職は、対面の会議が無理な場合も、より効果的に、そして心のこもった意思疎通を従業員と図ることができる。今やWeb会議はすべてのリーダーが使うべき手段となっている。Web会議によって職務と個人生活の枠を越えて通じ合うことができると共に、うまく行っているかどうかを従業員に定期的に確認することができるからである。

今こそリーダーは、ステップアップし真のリーダーシップを見せるべきときである。パンデミック収束後に企業が健全で無傷であってほしいと願うなら、企業の基盤である人にこそ集中すべきである。なぜなら、彼らがいなければ何も為すことができないからである。それでこれまで以上に従業員との明瞭で首尾一貫し思いやりがあるコミュニケーションが重要となる。「通常通りの営業」は、この状況では実現することができない。そこでリーダーは、困難にうまく対処し、この難局のなか従業員を導くために必要な支援・柔軟性・理解を提供しなければならないのである。

効果的なコミュニケーションのための３つのC

明良である（Clear）	経営者とHRは、正確で詳細な指示を従業員に与えるよう管理職に常に求めるべきである。なぜなら、従業員は、あいまいな要求にうまく応えることができないからである。従業員が自分に何が求められているかを“見て、感じて、味わう”ことができるやり方で、期待をうまく表現できるよう、また無意味なやりとりを繰り返すことで貴重な時間を無駄にすることがないよう、管理職を訓練することが大切である。
首尾一貫している（Consistent）	仕事を与える、フィードバックを伝える、プロジェクトのフォローアップを行う、叱るなど、いずれの場合でも、従業員とのコミュニケーションはすべて、タイムリーで、平等、かつ誰にとっても公平で、首尾一貫していなければならない。首尾一貫していることは、これまで以上に必要とされている安定性と方向性を提供し強化することに役立つ。
思いやりがある（Compassionate）	世の中が劇的に変化し、不安定さに満ちている今こそリーダーには、思いやりをもって人々を率いることが求められている。誰もが不安とストレスを抱え、多くの人が家族の面倒、子どもの勉強、健康の心配をしている。これらすべてが従業員の仕事への集中力を削ぎ、仕事の効率に影響しかねない。直接、仕事に関することだけではなく、個人の生活についても、直属の部下が上手くやっているか確認するよう管理職に求めるようにしよう。従業員に対して思いやりをもって接することで、危機収束後へも続く信頼と忠誠心を築き上げることができるのだ

バレリー・M・グラブ NBC Universal、Oxygen Media、InterActiveCorp (IAC)、Rolls-Royceなど世界有数の企業での20年以上の上級リーダー職としての経験をもとに、基調講演者、エグゼクティブコーチ、トレーナーを務めている。ケタリング大学で機械工学の学士号取得のあと、インディアナ大学ケリー経営学大学院でMBAを取得。『Planes, Canes, and Automobiles: Connecting with Your Aging Parents through Travel』(Greenleaf社刊)および『Clash of the Generations: Managing in the New Workplace Reality』(Wiley社刊)の著者でもある。