

REMOTE

個と組織を生かす

リモート  
マネジメント

りもーとまねじめんとのきょうかしよ

教科書

Managing the age of remote work

リクルートマネジメントソリューションズ

武藤久美子

ぶとうくみこ

Buto Kumiko

CROSSMEDIA PUBLISHING

MANAGEMENT

## まえがき

リモートワークが導入されている企業のマネジャーから、このような声を聞きます。

「リモートワークによってチームの生産性が落ちてきている気がする」

「メンバーの様子がわからなくなった」

「対面のとくと同じようにマネジメントしているつもりだが、本当にこれで良いのだろうか」

「隙間なくアポイントやミーティングが設定されているので、一息つくこともできない」

リモートワークの導入で、マネジャーが行うマネジメント業務は、さらに難しいものになっています。

従来の業績達成や成果創出への責任に加え、法令遵守、報告義務を果たすための各種帳票の作成も担っています。他にも若手の離職防止や成長支援のため、メンバーに丁寧に関わること、現場発で創造的な活動や、イノベーションを起こすことも期待されています。

このようにマネジャーがすべきことは増える一方、2019年からの働き方改革関連法の順次施行によって、長時間労働改善や有給休暇取得についても要請を受けるようになり、「より短い時間で、効率的に業務を遂行する必要」が出てきました。また、コンプライアンスやハラスメント防止の観点から、これまでは大目に見られていたコミュニケーションやマネジメントスタイルを続けることも難しい状況にあります。

そのような中で起きた新型コロナウイルスの感染拡大。

元々すべきことが増え、使える時間は減り、慣れたやり方からの脱却が求められる中、リモートへの移行により、マネジャーへの期待と負荷はさらに大きくなっているのです。

そこで本書は、マネジャーが行う社内のマネジメント、主としてメンバーマネジメントに焦点を当てています。本書のメッセージは、

「リモートワークがメンバーにどのような変化をもたらしたかを知ること、リモートマネジメントのポイントを知ることができる」

「リモートマネジメントを実践することで、対面でのマネジメントも進化できる」ということです。

マネジメントの大事な要素は以前と変わらないかもしれませんが。しかし、リモート下においては、従来のマネジメントを進化・変化させた方が多いのが事実です。リモート時代のマネジメントを身につけることは、マネジャー自身の負荷を小さくするとともに、自身やメンバーが心身健やかに、力を発揮することにつながります。

私は、クライアントの企業に対して、働き方改革や採用競争力向上、ダイバーシティ&インクルージョンなどのコンサルティングの一環として、リモートワークの導入や活用できる風土づくりに取り組んでまいりました。リモートワークの導入が主流となる前から、リモートワークを生かせる企業、組織、マネジャー、メンバー、そしてその逆もたくさん見ってきました。

また、本書の出版にあたり、改めてリモートマネジメントを上手に行っているマネジャーや、海外に拠点やパートナーを有する企業のマネジャーにも、リモートマネジメントのポイントをヒアリングしました。

加えて、所属する株式会社リクルートマネジメントソリューションズは、「個と組織を生かす」というスローガンを掲げており、自社としても2013年からテレワーク（在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワーク）を段階的に開始し、リモートワーク下でのマネジメントについて、様々な知見を蓄積してきました。そのようなバックグラウン

ドを生かし、本書読了後に次のような感想をいただけることを目指しています。

- ・「リモート下では、これまで何となくやってきたことを意識して実施するだけで解決できることも多そうだな。加えて、マネジメントのやり方を変えることで、自身やメンバーの苦しい状況を改善できるかもしれない」
- ・「メンバーには様々な人がいる。どのように対応すればいいのか迷うメンバーや場面でヒントが得られた」
- ・「マネジャーも、仕事以外の時間を大事にしたいし、した方がいいのだな」
- ・「会社やメンバーにも実施してもらえることがあることがわかった。マネジャーは責任ある仕事だが、すべてを自分で解決しようとする必要はないのだな」

組織の状態というと、次ページの図1のような状態を目指しています。

[図1]

## リモートワーク下でありがちな組織の状況

---

- ✓ 新入社員や中途入社、若手のメンバーが苦勞
  - ✓ メンバーがリモートワークで感じる孤独
  - ✓ チームでの一体感の醸成が困難
  - ✓ 優秀で将来を期待していたメンバーの離職
  - ✓ 組織における重点活動や新しい試みの頓挫
  - ✓ マネジャーの負荷増大、疲弊
- 



## 適切なリモートマネジメントが行われている組織の状況

- ◎メンバーの自律度向上
- ◎メンバーの持続的な活躍と成長
- ◎マネジャーがハブにならなくてもメンバー同士が協働
- ◎メンバーの惹きつけ、離職防止
- ◎組織における重点活動や新しい試みの推進
- ◎マネジャーの負荷軽減、仕事以外の生活の充実

## これまでのマネジメントを進化、変化させる

ところで、リモートワークやリモートでのマネジメントと聞いて、想像することや目指す姿のイメージは様々です。ついては、本書で、リモートワークやリモートマネジメントを取り上げるうえでの立ち位置をあらかじめ記載します。

- ① リモートワークの良い採り入れ方や対面とのバランスは、企業や職場によって異なる
  - ② リモートマネジメントと対面マネジメントは、つまるところ同じ
  - ③ リモートマネジメントによって、マネジャーに余計な負荷がかからないようにする
- 1つずつ補足します。

### ① リモートワークの良い採り入れ方や リモートと対面とのバランスは、企業や職場によって異なる

私は、すべての企業がリモートワークを中心とすべきだ、とは考えていません。リモートワークの進展により、対面の価値も高まっています。しかし、利用する頻度やそれを好むか否かは別として、何らかのかたちでリモートワークの機会が訪れる人が多いでしょう。

また、企業で、テレワークを一切認めない、という意思決定を行う難度は高まると考えます。これは、もちろん事業継続リスクへの対応という観点もありますが、一番大きいのは、新型コロナウイルスの感染拡大を経て、多くの人がリモートワークを体験した、という事実です。「急激」「一斉」「大規模」にリモートワークに移行したことによるデメリットや難しさも感じた一方で、そのメリットを体感した人も多かったことでしょう。リモートワークに踏み切った会社に感謝した人も多く見られました。

今後、リモートワークがまったくできないとすると、人材の獲得と定着という観点で減点要素となるでしょう。業界や職種によってはリモートワークの難度が非常に高い場合があるのは事実です。しかし、ごく限られた一部の職種を除いては、何らかのかたちでリモートワークを取り入れることは可能だと考えます。本書では、多くの人が何らかのかたちでリモートで働く機会があると置き、業種や職種を限定せずに記載します。

## ② リモートマネジメントと対面マネジメントは、つまるところ同じ

リモートでのマネジメントを取り上げるとは、リモートと対面を対立させているようにも見えます。本書では、マネジャーの役割を、「所属組織が目指す短期・中長期の目的実現への貢献」と置いています。そのためにメンバーの力を伸ばし、引き出すことが重要



な要素であることについて、対面のマネジメントとリモートマネジメントに違いはありません。また、対面でのマネジメントが中心であった頃から、リモートマネジメントにスムーズに移行できるようなマネジメントをしていたマネジャーもたくさんいらっしゃるでしょう。そういう意味では、両者はつまるところ同じです。

また、本書では、「リモートワークによって、メンバーを取り巻く環境が変わるので、それに合わせてマネジャーも、マネジメントの軽重の付け方ややり方を変える必要が生じる」という立場を取っています。

この変化がチューニング程度のものと感じる人もいれば、大きな変化と感じる人もいるでしょう。いずれにせよ、対面でのマネジメントをそのままリモートに持ち込んで良いと言っているわけではありません。リモートワークがもたらす環境と心境の変化に合わせて、これまでのマネジメントを進化または変化させる必要があります。

そして、リモートという新たな角度でマネジメントを再考することは、対面も含めたマネジメント全体の進化や変化につながるはずです。

変革は辺境や傍流から起こる。リモートマネジメントは対面のマネジメントにも何らかの変化をもたらす。そのような意味があると考えます。

### ③ リモートマネジメントによって、マネジャーに余計な負荷がかからないようにする

リモートワークによる変化を一番感じているのは恐らくメンバーでしょう。よって、メンバーに近い存在のマネジャーが、その変化に対応しなければならぬという構図は、ある程度仕方ないことです。

しかし、リモートワークが導入される前から、マネジャーは「すべきだ」と言われることが多く、負荷はすでに大きくなっていました。リモートワークによってその負荷がさらに大きくなることは、本書の本意ではありません。リモートマネジメントを実践できるようになつたら、マネジャーの負荷も少しは小さくなる、そのような本にしたいと考えます。「リモートマネジメントの教科書」、スタートです。

リクルートマネジメントソリューションズ

武藤久美子

まえがき.....002

## 序章

# 「リモートワーク」の現在地

リモートワークとは.....026

リモートワークの状況.....027

リモートワークの新たな動き.....029

ワーケーション	029
オフィスの縮小、廃止、本社の移転	029
社員の地方への移住	030
スーパーフレックスタイム制度	030
通勤交通費の廃止、リモート手当の支給	031
転勤なしの全国社員	031
バーチャルオフィス	032
アバターロボット	032
電子申請、電子印鑑への移行	033

## 第1章

# リモートワークがもたらす 変化とチャンス

### リモートワークがもたらす変化

- 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……………037
- 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……………041
- ③ リモートワークのソロワーク化……………043

### リモートワークがもたらすチャンス

- 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……………047
- ② 働きやすさの意味の変化……………051
- ③ 社内外とのコラボレーションの機会創出……………054

## 第2章

# リモートマネジメントとは

リモートマネジメントの全体像

058

メンバーの自由と責任

060

リモートワーク下では、メンバーの自由が増す

- ① 自律的に仕事ができやすくなる
- ② 生活を大事にできる
- ③ 安心の場を確保して挑戦できる

061  
063  
064

リモートワークの下ではメンバーの責任も増す

- ① 周囲を安心させる責任
- ② 仕事環境をデザインする責任
- ③ 心身の健やかさを維持する責任

066  
067  
068

メンバーがリモートワーク下で陥りがちなこと

- ① 自由を享受できる状況にない……………069
- ② ソロワークで孤軍奮闘、小さくまとまる……………070
- 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)……………072

## メンバーの3つの「こ」を意図して支援すること

- ① 個として立つ……………075
- ② 心の距離が近い……………076
- ③ ここがいい……………078

## 「偶然やついでの機会を使う」から「意図して行う」マネジメントへ

- ① 関わり方が変わる……………080
  - ② マネジメントの時間のかけどころが変わる……………081
  - ③ マネジメントの難度が上がる……………082
- これまでのマネジメントを続けるとどうなるか……………085

## 第3章

場面別、メンバー別でみる  
リモートマネジメント

## 場面別、メンバー別でみるリモートマネジメント

ケース①	盛り上がらないオンラインミーティング……………	096
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……………	099
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……………	102
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？……………	105
ケース⑤	かまわれる部下の憂鬱……………	108
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……………	115
ケース⑦	雑談が減ってしまった職場……………	117
ケース⑧	リモートワークが権利化しているメンバー……………	122



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	127
ケース⑩	マネジャーはこうあるべき、が強いメンバー	131
ケース⑪	仕事はできている、の認識が違うメンバー	135
ケース⑫	退職報告してきたメンバー	140
ケース⑬	現状維持でいいと思っているメンバー	142
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	144
ケース⑮	頑張りを見てくれないというメンバー	148

## 第4章

# リモートマネジメントのポイント

「まずはここから」と「プラスアルファ」

152

## 第5章

# 個として立つ

メンバーが個として成果を上げる

① メンバーが自走できるようなゴールを置く

「まずはここから」VOC/Dをメンバーとすり合わせる

161 160

「プラスアルファ」組織とメンバーのM3の接点でゴールを置く	164
② メンバー・仕事を見積り、任せる	166
「まずはここから」メンバーの自律度を見積る	167
「プラスアルファ」仕事の肝を確認する	170
③ 成果創出の支援をする	174
「まずはここから」障害要因を取り除く	175
「プラスアルファ」互助のしくみをつくる	177
④ 関与のタイミングを見極める	179
「まずはここから」自身の発信にこだわる	181
「プラスアルファ」メンバーが発信したくなる状況をつくる	186
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	188
「まずはここから」成果だけでなくプロセスも評価・賞賛する	189
「プラスアルファ」メンバーのタグをつくり他の人に共有する	193

第 6 章

# 心の距離が近い

## メンバーとの心理的距離を近くする

- ⑥ 気にかける……………199
  - 「まずはこちらから」メンバーの情報を自ら取りに行く……………200
  - 「ブラスアルファ」斜め（クロス）で気にかける……………208
- ⑦ 縦をつなぐ……………209
  - 「まずはこちらから」会社や他部署の情報をシェアする……………210
  - 「ブラスアルファ」顧客、会社、組織の未来を話し合う……………213
- ⑧ 横をつなぐ……………216
  - 「まずはこちらから」職場のルールとツールを決める……………217
  - 「ブラスアルファ」互いを知る機会とサイクルをつくる……………223

## 第7章

# ここがいい

「この会社と仲間がいい」「ここでは自分らしくいられる」

- 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……………229
  - 「まずはここから」メンバーのエネルギーを奪う出来事を減らす……………230
  - 「プラスアルファ」望みに応え、制約を取り除く……………236
- ⑩ ライフを大事にする……………241
  - 「まずはここから」メンバーの生活や仕事以外の活動を大事にする……………243
  - 「プラスアルファ」マネジャー自身のライフを大事にする……………248

第 8 章

これまでのマネジメントと  
リモートマネジメントの違い

何が変わるか

..... 252

どこからはじめるか

..... 253

対面とリモートでマネジメントは分けるべきか？

..... 260

## 第9章

# リモートマネジメントを助ける 環境整備

### 3つの壁と2つの支援

264

### リモートワーク導入に立ちはだかる3つの壁

- ① メリット不在の壁 ..... 269
  - ② 企業業績への貢献と社員の幸せの両方に資する企画をつくる ..... 271
  - ③ 成功したことが社内に表示する目標を設定する ..... 272
  - ④ 実験する部署の選定にこだわる ..... 275
  - ⑤ 実験に協力してくれる部署のための実験とする ..... 276
- ② 業務切り分けの壁 ..... 282

- ① 業務の因数分解を行う……………283
- ② 業務プロセスのデジタル化を図る……………287
- ③ メンバーを見るメガネの壁……………289

## リモートマネジメントを助ける2つの支援

- ① 働き方の選択肢を増やすこと……………293
- ② メンバーの自律的な活躍を支える各種施策を整えること……………296

あとがき……………299