

MARCH 2020

バーチャル組織に 必要な真の リーダーシップ： COVID-19と バーチャルな 業務運営モデル

COVID-19のピンチに直面したリーダーや従業員は、とても厄介で広範囲にわたる多くの難問に対処するよう求められました。殆どの企業が危機対応モードで急場をしのぐとする一方、たとえ脅威が去ったとしても、多くの組織や態勢は、今回のパンデミックをきっかけに、恒久的な変容を遂げることになるでしょう。その最たる例がバーチャル勤務で、多くのリーダーが突然、リモート就業を前提としたバーチャル組織を指揮するよう迫られました。長い目で見れば、現下の危機は「バーチャル勤務をどう捉えるか」や「バーチャル勤務が業務運営モデルにどうフィットするか」を考える上でのパラダイムシフト（思潮の一大変容）へ、多分につながるでしょう。更に、リーダーと従業員という関係性も、根本的な見直しを迫られる可能性があります。

既に多くの人にとって、在宅勤務は新奇な体験ではありません。近年、高速インターネット接続の到来によって、リモートで働いたり常時接続でいることが、従業員にとってますます実行可能な選択肢となってきました。

- ギャラップ社の調査によると、2016年はアメリカの労働者の43%が、就業時間の一部又は全部で、リモート勤務をしました（2012年の39%からアップ）。^{後注 1}
- Buffer社（ソーシャルメディア管理プラットフォーム）の調査によると、ほぼ全員が、自らのキャリア過程の少なくとも一部の期間は、リモートで働くことを望んでいる、と回答しました。^{後注 2}

リモート勤務の採用率が上昇し、多くの組織が様々なメリットを享受しました。例えば、Ctrip社（16,000人の従業員を擁する中国の旅行代理店）が行った2年に及ぶ調査では、リモートコールセンター従業員の勤務成績が13%向上したことがわかりました。従業員たちが取った休憩の回数や病欠の日数が減り、就業環境はより静かでより効果的だと回答したのです。^{後注 3} 仕事に対する満足度が改善し、離職率が50%も低下したとの報告があります。^{後注 4} また別の調査でも、オフィスワーカーに比べてリモートワーカーの幸福感がより高く、在職期間がより長く、就業時間もより多くなる傾向が判明しています。^{後注 5}

バーチャル勤務が事業継続にとって、更には社会が危機に対応する方法としても不可欠な方策である以上、全てのリーダーが下記3つの重要な問いに取り組むべきです：

1. バーチャル環境下で効果的にリードする方法は？
2. リモート就業者のモチベーションや一体感をどう保つ？
3. バーチャルでのコラボレーションや創造性をどう育む？

バーチャル環境下で効果的にリードする

リモート勤務には高度の信用が求められます。特に、普段の「監督」がなく、通常のコミュニケーション・チャネルが使えない状況であっても、人は持てる能力の限りを尽くして、自らの業務を遂行し続ける、という心構えと社風が存在することが必要です。バーチャル環境下で効果的にリードするとはつまり、従業員を信用し、リーダーとしての共感や本音に基づいて、コミュニケーションを取るべきことを意味します。

従業員を信用し、自律性と説明責任を与える

バーチャル環境での従業員は、自分が信用され、仕事を完遂して目標を達成するための自律性がより多く与えられることを期待します。そうすればマネージャーは、自らのチームメンバーの生産性を絶えずチェックし続けるといった業務から解放されます。過去7年、ずっと100%のリモートワークを続けているソフトウェア企業・Groove社のCEOで、創立者でもあるアレックス・ターンプルは述べています：「強圧的に人と接すれば、恨みがましく、業績も上がらない従業員が出来上がります」^{後注 6}

リーダーは可能な限り、リモート就業者をマイクロマネージすることは控えるべきです。タスク自動化向けの企業として完全リモートで運営しているZapier社は、リーダーやマネージャーが四六時中、従業員が何をしているか気にしていると、自社の顧客や製品への注力がおろそかになってしまうと考えています。Zapier社の共同創業者であるウェイド・フォスターは、マネージャーは物理的に出勤しているか否かの確認よりも期待によって管理し、従業員を信用することを学ぶべきだ、と語っています。^{後注 7} 従業員に自由裁量度を与えることで、自律性も育まれます。リモートのインターネット検索エンジン企業であるDuckDuckGo社は、仕事をキチンと終わらせている限りは従業員が「好きな場所で好きな時間に働く」ことを許容する、という社是を実行しており、働くタイミングを柔軟に決められるメリットも生まれています。^{後注 8}

共感せよ、正直であれ、気にかけて

リモートワーク環境では、特にそれまでの物理的なオフィスからバーチャル就業スペースへと移行する人にとっては、明確で効果的なリーダーシップ・コミュニケーションがより重要になります。リモートのウェブ開発企業Lullabot社の創業者であるジェフ・ロビンズは、次のように述べています：「分散配置型の企業でうまくコミュニケーションできなければ、あなたは存在しないも同然です。」^{後注 9} お互いに離れていると、従業員とマネージャーは表情や身振り等のサインを見逃してしまい、はっきりとした意図的なコミュニケーションに大きく依存することになります。

リーダーやラインマネージャーにとって、エモーショナル・インテリジェンス (EI, 心の知能、感情知能と訳される) が新たな重要性を帯びています。多大な不安感や恐れが支配するパンデミック状況において、従業員は実際のところリーダーシップに明確さだけを求めている訳ではなく、安心させてくれる言葉や励ましの言葉をむしろ求めています。もしそういった人間的かつ情動的な結びつきが得られなければ、コミュニケーションが不適切であったり物

足りないかの如くに感じられるでしょう。EIが重要な理由はここにあります。リーダーは、従業員とその心配事に共感し、その場に見合ったトーン・メッセージを打ち出せなければなりません。ところが、[「エモーショナル・インテリジェンスに関する最近の調査」](#)によると、中間管理職向けにEIトレーニングを実施した組織は32%に過ぎません。^{後注 10} リーダーは共感力を身に付け、チームのためにそうした言動を取り入れていく方法を学ぶ必要があります。感じている情動が何であるかを名前で認識する、自らの人生でコントロールできることに注力する、信頼できる情報源からのニュース・情報のみを受け入れる等は、今日の危機的状況におけるリアクションを制御する上で、感情面でインテリジェント (EI) なやり方の一例と言えます。

何より、今こそ本音になるべき時です。従業員は、気にかかる素振りをしていだけのリーダーを一瞬で見抜くでしょう - 隠し立てのない正直さが必要かつ最重要であることは、論をまちません。マリOTT・インターナショナル社のCEOであるアーネ・ソレンソンが先日、マリOTTの従業員・株主・顧客向けに6分間のビデオメッセージを投稿したところ、大変な好評を博しました。感情を隠さない話しぶりが、正直で嘘偽りがないと称賛されたのです。ソーシャルメディアの視聴者からも沢山の好意的なレビューがありました：「リーダーの言葉はかくあるべし」「心を打たれ、気持ちが高まった」^{後注 11}

32%
中間管理職向けに
エモーショナル・インテリジェンス (EI) の
トレーニングを実施した組織の割合

リモート就業者のモチベーションや一体感を高める

私たちの多くがZoom等のテクノロジーやツールを活用しながらバーチャル勤務とネットワーキングを実現する一方で、バーチャル勤務に伴うヒューマンな側面の重要性がこれまで以上に高まっています。リーダーは特に、孤立感に苦しんでいる従業員や彼らのこころの健康について、鋭意注力すべきです。

バーチャルでも社会的なつながりを保つ

リモートワーカーは、孤立感に苛まれるリスクがあります。特に、今までリモート勤務の経験がない従業員は「バーチャルの距離」の影響を受け易いと思われます。バーチャルの距離とは、人との直接的なふれあいと比べ、テクノロジーに深く依存する際に蓄積される疎外感のことです。^{後注 12} 故に、バーチャルなコミュニティ内でも社会的なつながりを醸成し維持することが、チームワークや帰属意識の推進にとって不可欠です。

「リモートワーク中は、普段なら冷水器の周りで自然に発生する同僚とのカジュアルな会話（コーヒープレイク）が失われます。実はそういう何気ないやり取りが、勤務時間の重要かつ大きな部分を占めていて、その人のパフォーマンスに直接的な影響を及ぼすのです。では、それをバーチャルに再現するにはどうするか？あるチームや個人はインスタントメッセージを頻繁に送りあうのが向いているでしょう。また他の人にとっては電話で直に打ち合わせたり、テレビ会議が合うでしょう。」と、ハーバード・ビジネススクール教授のツェガル・ニョーリは述べています。^{後注 13} それには多少の創造性や努力が求められますが、普段なら対面して行うであろうアクティビティを、チームとしてバーチャルな設定で行うことは可能です（例：ランチを一緒に食べる、コーヒを共にする）。

大事なのは、以前なら知らずに済んでいたであろう従業員の個人的な事情も、リーダーは理解しなければならぬという点です。従業員一人ひとりの在宅勤務事情は様々ではないため、異なる種類のサポートを要します。そ

うすることで初めて、チームの同僚や組織全体への「帰属意識」が芽生えるのです。1つのアプローチは、似た状況の従業員同士を結び付けることです。例えば、子育て中の親御さんとして在宅勤務をしている従業員のバーチャルグループを設立すれば、個人的な悩みごとについて相談に乗り、解決のヒントを与え合うことができるでしょう。それにより、従業員が抱えている特有の課題を組織として理解し、共感していることも示せるのです。

Buffer社（フル分散型ウェブ/モバイル ソフトウェア アプリケーション企業）は、リモートワークで一体感がより高まるような企業文化の推進に注力しています。感情や体験を同僚に打ち明けることも含めて「自身の全生活を仕事に」持ち込むよう、チームに奨励しているのです。また、同社専用のSlackチャネル^{後注 14} 上で感謝を伝えることも推奨しています。Automattic社（100% リモートのウェブ開発企業）は、同僚との仕事に関係しないディスカッション向けに立ち上げた「冷水器」スレッドでのチャットや、課外活動サイトを使っています。それがコミュニティ意識の醸成に役立っています。^{後注 15}

従業員の（こころの）健康に責任を負う

企業や従業員が陥ってしまった前例のない状況を考えると、チームメンバーの健康には細心の気遣いが必要です。大勢の人が、仕事や私生活の面で相当な激変に見舞われるでしょう。仕事と私生活が不可分になるため、従業員は今までなかったセルフマネジメントの必要性に迫られます（所定の時刻に休憩を取る等）。バランスの取れた一日を過ごしてもらうためのガイダンスやアドバイスを組織から提示するのも良いでしょう。例えば、一日を管理するためのルーティンや規律的アプローチ（始業・終業時刻を決める等）を、リモート就業者は自分に課すべきであるとの提言があります。リーダーやマネージャーはロールモデルとして、そうした振る舞いを自ら実践すべきです。

従業員が自身のメンタルヘルスをもっと積極的にケアする必要がある一方で、リーダーは共感を示したり、人によって異なるニーズを尊重せねばなりません。ギャラップ社の最新調査によると、COVID-19の影響について尋ねられた際、「所属する組織が自分の全般的な健康状態を気にかけてくれている」に対して「本当にそう思う」と回答した従業員は半分以下（45%）でした。^{後注 16}

スターバックス社は、メンタルヘルスのサービス提供者と提携して、セラピーやコーチングのセッションを年20回まで無料で受けられる福利厚生プログラムを、アメリカ国内の従業員とその家族（条件を満たす人）に提供し始めました。^{後注 17} Textio Inc.（シアトルのテクノロジー企業；2020年3月初めにリモート勤務に移行した）のCEOであるキラン・スナイダーは「今や、会議冒頭の数分間を、従業員が自らの心の状態を1語か2語で言い表すよう求めることに費やしています。オープンなディスカッションを促そうと、彼女自身も「小学校が休みで3人の子どもが家にいるので緊張しているの」と打ち明けました。「会社経営とスクール運営の二足のわらじ状態」だそうです。^{後注 18}

85%
のシニア経営幹部が、自社では
組織横断的かつ効果的な
コラボレーションを行っている、
と答えたのに対し、
そう思うと回答した下位の従業員は41%に
過ぎなかった。

リモート就業者のコラボレーションや創造性を育む

バーチャル勤務がコロナ危機への対応策として必要なものと認知された以上、私たちが1年前に予想したよりも速いペースで、働き方改革の未来がやってくるでしょう。そこでは、バーチャル勤務が新たな常態となります。すると、バーチャル勤務を単に機能させればよしという問題ではなく、むしろバーチャル勤務で卓越することができるかどうか、が重要になります。バーチャル勤務で高いパフォーマンスを発揮するにはコラボレーション自体と、コラボレーションツールから価値を引き出せる能力が求められます。

選りすぐりのコラボレーションツールを創造的に使う

リモートワークを広範なスケールで採用する組織は、コラボレーションの重要性により一層の注意を払う必要があります。私たちの [デジタルカルチャー研究](#) によると、コラボレーションの欠如は依然として克服すべき課題であり、シニア経営幹部と従業員の間で大きな認識のズレがあることが判明しました。85%のシニア経営幹部が、自社では組織横断的かつ効果的なコラボレーションを行っている、と答えたのに対して、そう思うと回答した下位従業員は41%に過ぎなかったのです。^{後注 19}

現代は各種ツールやテクノロジーが潤沢に提供されているため、チームは機会を逃さずにつながることができますが、コラボレーションとなると、もう一段の工夫が要ります。従業員が会社のバーチャル・コラボレーションツールの機能と利点を十分に理解し「どのツールを、どんな場面で、何の目的のために」使えば良いかわかるようになることが重要です。スタンフォード大学のニコラス・ブルームは、今のような時勢では、グループと一対一の両方で、テレビ会議の重要性が増す、と強調しています。彼によると「手間はかかりますが、今後の数か月間ずっと従業員に健康かつ生産的であって欲しいなら、テレビ会議は必須です。長い目で見れば、良い時も悪い時も従業員と苦楽を共にすることで、かけがえのない愛社精神が育まれるでしょう。」^{後注 20} Automattic社は「テキスト・スタンドアアップ会議」と呼ぶ仕組みを導入しました。従業員はネットにつながり次第、チームのチャット掲示板に前日の成果と当日の予定を伝える手短なメッセージを書き込む、というものです。同社はアイデアを形にしたりチーム間のコラボを促進するため、オープンソースのブログを利用しています。そこで参加者は情報を更新し、ディスカッションやコミュニケーションを行なっています。^{後注 21} GitLab社（67カ国で1,200人超の従業員を抱える100%リモート

のソフトウェア企業）は「#thanks」と呼ばれるSlackチャネルを持っています。これは功労者をきちんと評価して、同社のコアバリューである「ありがとう」を伝えることだけを目的として存在しているチャネルです。^{後注 22} 組織は更に、アジャイル 開発手法を構成するセレモニーの一部を採り入れることを検討してみても良いでしょう（テレビ会議での日例スタンドアアップ会議等）。そうすれば、[企業の俊敏性](#) 獲得プロセスで準備を整える手助けにもなるはずです。

結論

バーチャル勤務は、COVID-19の危機対応マニュアルの中でとりわけ重要な地位を占めるに至っています。と同時に、今回のようなパンデミックは多大の不安感や緊張感を引き起こします。それは尋常ならざる状況を生み出すため、リーダーはチームに細心の注意を払いつつ、ビジネスの舵取りをするよう求められます。バーチャル勤務への移行は、単なる勤務形態の変容に留まりません - リーダーと従業員の両者とも、考え方や行動を根本的に変える必要があります。ここで紹介した新しいマネジメント手法は、長期にわたって根付いていくことでしょう。従業員がゴール達成に注力できるよう、リーダーが目標をチームと共に定義して、自らデリバリーに加わることが、これまでも増して重要となっています。それが、バーチャル環境下でのリーダーシップの正統性を確立し、従業員の健康や個人的な事情への共感を示す上での決定的な要因となります。

著者

Claudia Crummenerl, Managing Director, People and Organization Practice, Capgemini Invent; **Stephan Paolini**, Capgemini Group Chief Talent Officer; **Jerome Buvat**, Global Head of Research and Head of Capgemini Research Institute; **Subrahmanyam KVJ**, Director, Capgemini Research Institute; **Marisa Slatter**, Manager, Capgemini Research Institute and **Amrita Sengupta**, Manager, Capgemini Research Institute have contributed to this research note.

キャップジェミニ・リサーチ・インスティテュートが発行する最新レポートを購読する:

<https://www.capgemini.com/capgemini-research-institute-subscription/>

詳細は、以下にお問い合わせください：

グローバル

Claudia Crummenerl (クローディア・クルメネル)
Managing Director, People and Organization Practice,
Capgemini Invent
claudia.crummenerl@capgemini.com

Stephan Paolini (ステファン・パオリニ)
Capgemini Group Chief Talent Officer
stephan.paolini@capgemini.com

参考文献

1. Gallup Workplace, "Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes," January 2020.
2. Buffer, "State Of Remote Work," 2019.
3. Nicholas Bloom, "Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment," The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, 2015.
4. Inc.com, "A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home."
5. Inc, "Study: Remote Workers Are Happier, Stay in Their Jobs Longer, and Work More Hours Than Onsite Employees," September 2019.
6. GrooveHQ, "47 Insanely Practical Work From Home Tips from Our 100% Remote Team", 2020
7. Zapier, "Managing from Afar: How to Run a Remote Team," October 2017.
8. CO— by U.S. Chamber of Commerce, "10 Forward-Looking Companies Offering Flexible Work," February 2020.
9. Workfront, "5 CEOs Reveal Their Best Remote Working Practices," May 2018.
10. Capgemini Research Institute, "Emotional Intelligence: the essential skillset for the age of AI," October 2019.
11. Forbes, "Marriot's CEO Demonstrate Truly Authentic Leadership In A Remarkably Emotional Video," March 2020.
12. Karen Sobel Lojeski, Assistant Professor, Technology and Society, College of Engineering and Applied Sciences, Stonybrook University website.
13. Harvard Business Review, "15 Questions About Remote Work, Answered," March 2020.
14. We Work Remotely, "Day in the Life of a Remote Company: Buffer."
15. Miro, "How Automattic is sustaining the perception of presence in its distributed team."
16. Gallup Workplace, "COVID-19: What Employees Need From Leaders Right Now," March 2020.
17. Starbucks Stories and News, "Starbucks Transforms Mental Health Benefit for US Employees," March 2020.
18. Wall Street Journal, "With Business Turned Upside Down, CEOs Face Monumental Leadership Challenge," March 2020.
19. Capgemini Research Institute, "The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap," August 2017.
20. Vox, "Working from home can make people more productive. Just not during a pandemic," March 2020.
21. Miro, "How Automattic is sustaining the perception of presence in its distributed team."
22. Gitlab, "The Remote Manifesto," company website.



キャップジェミニ について

キャップジェミニは、コンサルティング、デジタルトランスフォーメーション、テクノロジー&エンジニアリングサービスのグローバルリーダーです。キャップジェミニ・グループはイノベーションの最前線に立ち、進化を続けるクラウド、デジタル及び各種プラットフォーム分野で、顧客のあらゆるビジネス機会に対応致します。キャップジェミニは、50年以上にわたり蓄積してきた優れた実績と業界固有の専門知識を基に、戦略から運用まで、弊社の一連のサービスを通じて、顧客企業が目指すビジネスビジョンの実現をご支援致します。キャップジェミニの信念は、「テクノロジーに関わるビジネス価値は人を通じて具現化される」ことであり、この信念こそが弊社の原動力となっています。キャップジェミニは、世界約50ヶ国27万人に及ぶチームメンバーで構成される多文化企業です。Altranを含むグループ全体の2019年度売上は、170億ユーロです。

キャップジェミニについては、以下をご覧ください。

www.capgemini.com

People matter, results count.

本文書には当社の知的財産が含まれます。©2020 Capgemini.
All rights reserved.