

リモート・マネジメントの

極意

岡本文宏

Fumihito Okamoto

テレワークでも
部下のやる気がぐんぐん伸びる！



WAVE出版

離れていても
部下を巻き込み
チームをまとめ
成果を上げる
テクニックが一気にわかる！

リモート・マネジメント歴20年の著者が教える！
会わなくても成果がどんどん上がる技術

極意をつかむ！
購入者
特典

(マネジメントシート&動画)

- 「つもり」と「だろう」を徹底的に排除する
- ミスや失敗の報告を歓迎する
- 部下の話は「全身を耳」にして聴く
- 会議は2つのスタート時間を設定する
- 心から「やりたい!」と思わせる1on1

はじめに

——リモート・マネジメント歴20年の
ノウハウをすべて公開します！

この本を手にとったあなたは、こんな悩みをお持ちではないですか？

- テレワークの部下がサボっていないか不安だ
- テレワークの部下とコミュニケーションがうまくとれない
- テレワークの部下のモチベーションが上がらない
- テレワークの部下にまかせた仕事の進捗が気になりストレスを感じている

- テレワークの部下にまかせた新人教育が思ったように進まない
- テレワークの部下たちとの会議が苦痛だ
- テレワークの部下たちをまとめることができない

コロナ禍が広がる中で急速に進んだテレワーク（リモートワーク）という働き方。一部の大手企業やIT企業では、全社員のテレワーク化を基本とするところまで進んでいき、新しい働き方へのシフトチェンジが着々と進んでいます。

一方、従来のオフィス勤務とテレワークを併用するハイブリッドスタイルを採用する企業も多くあります。いずれにせよ、同じオフィスで同僚、上司、部下と四六時中、顔を合わせて仕事をするという働き方は、大幅に減少していくこととなります。

働き方の多様化が今後進んでいくと、企業の外で働く人（フリーランス）との協業が当たり前となります。彼、彼女たちは若手を中心にテレワークが基本です。加えて、都市部への通勤を避け、ローカルエリアに移住して、自宅で働くことを主とする人も増えていきます。

そうになると、毎日、リアルな職場に通勤して仕事をするというスタイルは、過去のものとなり、それにともない、今までの人材マネジメント、チームビルディングのノウハウが通用しない場面が増えていきます。すでにそのことを実感し、頭を抱えている方も多いことでしょう。

本書では、これからの働き方のスタンダードとなるテレワークで仕事をする部下を巻き込み、組織をまとめ、成果を上げるために必要な「リモート・マネ

ジメント”の具体的な考え方と手法について詳しくご紹介していきます。

第1章では、リモート・マネジメントを行なう際に知っておくべき考え方の基本をお伝えします。

第2章では、遠隔地で働く部下へのマネジメントで一番の問題となる、コミュニケーション不足の解消法について解いていきます。

第3章では、リモート・マネジメントの核ともいえる、テレワークで働く部下への仕事のまかせ方を具体的に説明します。

第4章では、コロナ禍で大きな問題となった、リモート環境下での人材教育のあり方と進め方についてふれていきます。

第5章では、自宅で1人で働く部下の心を支え、モチベーションを高めるために効果的な1on1ミーティングをリモートで行なう手法をご紹介します。

第6章では、リモートの環境下で大きくやり方が変わった会議について、準備の段階からうまく進めるためのコツまでを詳しく解説していきます。

実は、筆者自身、リモート・マネジメントの長年の実践者でもあります。

人材育成サポートを主業務とする経営コンサルティング会社を2005年に創業以来、クライアント企業さまに実際に出向くことなく、テレビ会議システムや電話、Eメールなどを利用したコンサルティングを行ない、成果を出しています。また、手がけているプロジェクトは外部スタッフと連携することが大半で、打ち合わせはすべてリモート会議で行なっています。

また、以前経営していたセブンイレブンの店舗は24時間営業のため、早朝や深夜勤務のスタッフとは顔を合わせる機会がほとんどないという状況でも、ス

スタッフの定着率が出店エリア内でダントツに高い状態（地区平均の4倍）で運営ができていました。これもいわばリモート・マネジメントです。それを含めれば、20年以上にわたってリモート・マネジメントを実践していることになります。

本書では私自身の経験、クライアント企業さまでの実践事例も織り交ぜつつ、新しい働き方（テレワーク）に対応する新しいマネジメント手法であるリモート・マネジメントのすべてをお伝えしたいと思います。

目次

テレワークでも部下のやる気がぐんぐん伸びる！

リモート・マネジメントの極意



はじめに — リモート・マネジメント歴20年のノウハウをすべて公開します！

001

第1章 ……

「いきなりテレワーク」で困った上司への処方箋

- 01 会わないで部下をマネジメントする心がまえ 014
- 02 どうすれば、会わずに「やる気」を上げることができるのか？ 020
- 03 テレワークで働く時代に求められるリーダー像 028
- 04 心の距離を縮めるキーワード — 共感 035
- 05 テレワークで部下の時間管理を行なう 045
- 06 テレワークで仕事をやりすぎてしまう部下への対処法 053
- 07 離れていてもチームであることを忘れない 060



第2章 ……

リモートで現場のすべてを把握する

- 01 一度も現場に行かずに成果を上げる
- 02 心境を把握する“聴く”技術
- 03 現状を把握する“訊く”技術
- 04 結果を変える“効く”技術
- 05 本当に怖い“リモート・ハラズメント”



第3章 ……

リモートでまかせるためのテクニック

- 01 リモートでまかせるための第一歩



第4章 ……

リモートで育てるためのテクニック

02 リモートでまかせる伝え方

03 リモートでまかせたあとのフィードバック

04 〈ケース別〉まかせたあとの問題解決の手引き

01 どんなときでも教育を受ける機会を奪ってはいけない

02 オンラインで人材教育を成功させる3つのポイント

03 オンライン研修の始め方

04 リモートでホメる／叱る

05 リモートで評価する



第5章 ……

リモートでもできる1on1ミーティング

- 01 なぜリモートでも1on1で対話するべきなのか？ 172
- 02 リモート1on1は準備で8割決まる！ 177
- 03 さあ、リモート1on1を始めよう！ 182
- 04 1on1はコーチングをモデルにするとうまくいく 188
- 05 リモート1on1でやってはいけない3つの「ない」 197



第6章 ……

リモートで会議のムダを半減させる！

- 01 リモート会議は「ムダ」の駆逐から始めよう！ 204

02 リモート会議は準備ですべてが決まる

03 リモート会議は司会次第で結果が変わる

04 リモート会議を効率よく進めるテクニク

05 リモート会議で新しいアイデアを生み出そう！

おわりに

238

231

225

219

212

ブックデザイン bookwall

本文DTP&図版作成 津久井直美

プロデュース&編集 貝瀬裕一(MXエンジニアリング)



第 1 章

「いきなり テレワーク!」で困った 上司への処方箋



会わないで部下を マネジメントする心がまえ

テレワークで働く部下と顔を合わせるのは、スマホやパソコンのモニターの中だけです。しかも、1日、数回しか話をするのがなくなりました。当然ですが、部下の働いている姿を見ることはできません。そうすると、そばにいない部下の仕事ぶりを想像するしかなく、こういう場合、よいケースではなく、たいていは最悪のケースをイメージしてしまいます。

「仕事をやらずにサボっているのではないか？」と心配になることもあるでしょう。ミスをしたり、スケジュール通りに業務を完了させることができず締め切りに間に合わなかったりすると、「やっぱり、ちゃんと仕事をしていなかったんだ！」と思い、



イライラが沸点に達します。結果として、自分自身の仕事にも手がつかなくなり生産性が著しく落ちてしまいます。組織全体の運営にも悪影響を及ぼしてしまいかねません。

そもそも人の脳は、ネガティブなことを考えやすい構造になっていて、心理学では「ネガティブバイアス」と呼ばれています。太古の昔の人間にとって、生きていくことは常に危険と隣り合わせでした。

たとえば、原野を歩いていて、遠くに見える岩のようなものを、単なる岩として捉えてしまえば、そのまま直進して行くことになります。もし、それが岩ではなく、猛獣であったならば、襲われて命を落とすしてしまいます。岩のような物体を発見したとき、「もしかしたら、サーベルタイガーではないか？」と考え、最悪の事態が起こることを予測できれば、それ以上近づくことはしないで、命を落とすことはありません。このように、物事をネガティブに捉えることで危険回避をして、生きながらえてきたという経験が、現代の人間の脳にも影響しているといわれています。

また、過去に部下が仕事にスマホを閲覧して、サボっている姿を見た経験があつ

たとしたら、そのときの記憶がよみがえり、「仕事をせずに、ずっと動画サイトを見たり、ゲームをしているのではないか？」と妄想をふくらませてしまいます。

ただし、多くの従業員は皆、課せられた自分の業務をしつかり完了させようと思いつき、仕事に取り組んでいます。上司の目を盗んで、「サボつてやろう」なんてことを考える人は減多にいるものではありません。

しかしながら、リモートワークをしている部下のことを四六時中監視することはできないので、部下が真面目に仕事をしているのかどうか、心配で仕方がないという方もいるでしょう。

一部の情報だけをもとに、すべてのことを安易に判断してしまうことは、「ヒューリスティック・バイアス」と呼ばれ、上司や経営者がこのトラップにおちいると、経営上の判断を誤り、取り返しがつかない事態を生んでしまうので要注意です。

マネジメントで必要なのは事実を正確に捉えることです。そのためには、彼、彼女たちのマイナス面だけにフォーカスするのではなく、**プラス面にも焦点を当てること**

が大事です。具体的には、この1年ほどの間の、彼、彼女たちの行動や言動を思い返してみてもいいのです。

「成果を上げたこと」「協力的だったこと」「がんばっているなと思えたこと」「成長したなと思えたこと」など、部下のことをポジティブに捉えることができる項目を10個以上、できるだけ多くリストアップしてみましょう。少し時間はかかるかと思いますが、10個程度であれば出てくるものです（19ページの「プラス要素発見シート」をご利用ください）。

部下のよい面について考えていくと、バイアスがかかっているのではない、彼、彼女たちの本来の姿が見えてきます。そうすると「がんばってくれているな」「ちゃんと仕事に取り組んでくれているのでありがたい」という具合に、感謝の気持ちを持てるようになります。そんな風に部下を捉えることができれば、疑う気持ちは消えていきます。こちらが、そのような心情でいることは、部下にも伝わるので、職場内での上下の人間関係がよくなります。物理的に離れて仕事をしていても、心の距離だけは近くあるべきです。

POINT

会わないで部下をマネジメントする心がまえ

- 1 監視していないとサボるような人は滅多にいない
- 2 バイアスを振り払い、事実を正確に捉える
- 3 性善説の立場に立ち、部下を信じる

※「プラス要素発見シート」の記入版（無記入）をダウンロードできますので、ぜひご活用ください。以下のQRコード、もしくはURLよりリンク先の登録フォームより申請してお受け取りください。

<https://okamotofumihiro.com/rmpre/>



会わないで部下をマネジメントする心がまえとしては、部下のことを疑うのではない、信じることです。上司、経営者が性善説の立場にいることはとても大切です。

■ プラス要素発見シート

社員名 ○○○○

※この1年間で“プラス要素”と感じられるエピソードをできるだけ多く記入しましょう。

○成果を上げたこと
〈例〉 社内の企画コンペで第3位に入賞した。
〈例〉 新規クライアント獲得件数が部内2位だった。
〈例〉 先月は昨年同月比で残業時間が半分になっている。
〈例〉 年間累計売上が同期でトップになった。
○協力的だったこと
〈例〉 A社へのプレゼンのときにパワポ資料の修正を積極的に手伝ってくれた。
〈例〉 新入社員の教育係としてメンター役に手をあげてくれた。
〈例〉 オンライン・ランチ会の幹事に自ら立候補してくれた。
○がんばっているなと思ったこと
〈例〉 苦手な業務を克服するためにトレーニングに励んでいた。
〈例〉 取引先のBさんからお褒めの言葉をいただいた。
〈例〉 新人とコミュニケーションをしっかりととり、日々相談に乗っている。
〈例〉 新しい情報を積極的にインプットしようとしている。
○成長したなと思ったこと
〈例〉 周りの意見を尊重しつつ自分の意見を発言できるようになった。
〈例〉 会議で自分のアイデアを提案できるようになった。
〈例〉 営業報告レポートのレベルが格段にアップした。

どいつすれば、会わずに「やる気」を 上げるのができるのか？

テレワークが導入される以前、部下と毎日顔を合わせていた頃でも、「マネジメン
トがうまくできていたのか？」といえ、そうでもなかったのに、1日数分、小さな
モニターの中で顔を合わせるだけで、どうやって部下のやる気を上げればいいのか
からず、お手あげ状態の方も多いことでしょう。

私は年間に100回以上、10年以上にわたって、セミナーや研修で登壇してきました。
会場で受ける質問で、毎回のように尋ねられるのが、「モチベーションの上げ方」です。

まず、多くの経営者、上司の方たちが誤解をしているのは、部下のモチベ
ーションを自分が上げなくてはならないと思っています。カナダの精神科医 エリック・バー



ンが、「過去と他人は変えられない」という言葉を残していますが、上司の側からアプローチを仕かけたとしても、部下の心の中にあるモチベーションの火を灯すことは難しいのです。「やる気を出せ！」とモニターの中から、いくら檄を飛ばしても無意味だということです。

また、「販促キャンペーンで優秀な成績をあげたら報奨金が出る」など、目の前にニンジンをごら下げたとしても、飛びつくのはごく一部の部下のみという場合が大半ではないでしょうか。しかも、そういう部下は普段から業績がよく、別に報奨金が出なくてもよい成績を残します。中には、報奨金欲しさにがんばる人も出てきますが、そういう人はニンジンを手に入れた瞬間にモチベーションの火が消えて、元の状態に戻ってしまいます。

賃金のアップだけではなく、休日の増加など待遇面での改善を打ち出したとしても、瞬間的にはモチベーションは上がる場合がありますが、多くは短期的にしか効果はありません。外部からのアプローチでは、本当の意味でのモチベーションアップはできないのです。

ですので、経営者や上司が音頭をとって、キャンペーンを仕かけても、それが、自分にとつて、心から「やりたい！」と思えない場合は、口では「がんばります！」と言っておきながら。実際には「怒られない程度に仕事をする」だけになってしまうのです。もちろん、これでは成果も上がりません。

必要なのは、部下に心から「やりたい！」と思わせることです。これを「内発的動機づけ」といいます。

では、内発的動機づけを彼、彼女たちの中で発動させるにはどうすればよいのでしょうか？

① メリットを感じさせる

業務に携わることで自分が理想とする状態になれることがわかれば、行動に結びつきやすくなります。

たとえば、このプロジェクトが成功すれば、昇進の道が開くとなれば、出世欲が強い人はメリットを感じてモチベーションアップにつながります。その業務をすること
でメリットがあると思わせることがカギです。

また、「成長する」と感じさせるのも効果的です。人は誰でも、「成長したい」と思っています。成長欲求は人間の根源的なニーズの1つであり、それを満たすことができないとなれば、自発的に業務に取り組みようになります。

「成長できる」と実感できるような職場からは、人は離れようとはしませんので定着率のアップにもつながります。

② 評価する

行動したことについて、なんらかの評価を受けることは、内発的動機づけを発動させるのに効果があります。

経営者、上司からよい評価を得られれば、当然気持ちは上がります。ただ、そうでなくても、なんらかのフィードバックがあれば、それがモチベーションアップのきっかけとなります。

具体的には、優秀社員として皆の前で表彰される。上司が日頃の感謝の気持ちを言葉にして伝えるなどといったことです。私のクライアント企業では、月に1回、「ねぎらいのメッセージ」を一筆箋にしたためて、給料明細と一緒に手渡しているケース

もありません。その職場はアルバイトを含め、従業員の定着率は高く、やる気も高い状態を保っています。

人には周りから「価値ある存在として認められたい」と思う承認欲求があります。この認められたいという思いを満たすことでモチベーションが上がることになります。たとえば、報告書を提出したら、すぐに上司から受け取りの返信が来て、中身についてなんらかのフィードバックがあれば、「ちゃんと見てくれるのだな」と思えます。そうすれば、次の機会も「報告書をしっかりと記入しよう」と思うでしょう。逆に提出してもなんのリアクションもなければ、報告書を書く意義を見失い、提出もままならなくなります。

テレワークを行なう場合、このフィードバックについて大きな問題があります。

それは、普段、仕事をしている姿を見ることができないので、提出されたレポートや営業成績など、アウトプットされたものでしかその人のことを評価できないことです。そのやり方には、かつて欧米企業の真似をして、大手企業が成果主義の評価制度

を取り入れた時期に、「ほとんど成果が出ない」もしくは「悪影響が出た」ということで、数年後にはとりやめたという「黒い歴史」があります。その二の舞になってはいけません。

苦手な仕事をまかされたときなどは、一生懸命努力をしたとしても、よい結果が出ない場合もあります。

私がアパレル専門店チェーンに勤務していたときに、商品企画部に配属され、思ったように仕事を進めることができず悩んでいた時期がありました。いろいろと本を読んだり、先輩や取引先の方に相談をしたり、質問をしたりしてなんとかよい企画をひねり出そうとするのですが、当時の私にとって、アパレル商品の企画を立案し、商品政策を練り上げることは苦手な分野だったのです。

そういうプロセスを見ていた上司は、1年後に、私を営業部に異動し、エリアの統括マネージャーに配置転換させたのです。営業は私の得意分野であったということもあり、ありがたいことに、2年連続で社内ナンバーワンの成績をあげることができま

した。

当時の上司（ブランド本部長）は、商品企画部での仕事の結果だけを見ていたのではなく、**私の行動**Ⅱプロセスについても、**しっかりと観察**していたのでしよう。決してサボっていて成果をあげられないのではなく、がんばっているけれど結果が出ていないということを理解していたので、適正な職種へ配置転換することを決めたのだと思います。

テレワークだと、上司はこのプロセスを知ることが難しいのです。結果だけだと、「努力が足りない」とか「能力が低い」などと判断しかねません。私の場合であれば、左遷されていたかもしれません。

上司が間違った判断を下さなかったために大切なのは、普段の状況が見えず、わからない分、**1対1で対話する機会を増やし、彼、彼女たちの状況を把握**していくことです。具体的には「**1on1ミーティング**」を定期的（なるべく頻繁に）実施しましょう。その実施方法については第5章で詳しく解説します。

POINT

会わずして部下のやる気を上げるために

テレワークでは、普段の会話がリアルな職場に比べると圧倒的に少なくなっています。1on1ミーティングの中で、部下が置かれている状況を把握し、結果だけではなく、仕事に取り組んでいるプロセスも把握していくことがリモート・マネジメントでは必要なのです。

- 1 心から「やりたい!」と思わせる
- 2 「成長欲求」と「承認欲求」を満たせるようにはからう
- 3 アウトプットされたもの（結果）だけではなくプロセスも評価する

テレワークで働く時代に 求められるリーダー像

📶 体育会系上司は絶滅する

会議の場で大きな声で発言して自分の意見を押し通す。自分と意見が合わない部下や失敗したことに對して大声でどなりつけ、場合によれば手を上げる……。

そういう昭和の臭いがプンプン漂うゴリゴリの体育会系上司が幅を利かせていた時代が長く続きました。しかしながら、平成の終わり頃から、少しずつ形勢が変わり、体育会系上司は「パワハラ」を代表するハラスメント問題の標的とされ、徐々に勢力を弱めていきました。そして、今、多くの企業でテレワークが導入されていく中で絶滅危惧種となりつつあります。



テレワークで働く部下に対して、いくら大声で威圧しようとしても、仮に、身長が高く筋肉質でいかめしい風貌であったとしても、部下はパソコンやタブレットの画面の中でしか上司と顔を合わせません。スマホであれば手のひら大の画面でしかないので迫力に欠けます。

また、どなり声をあげても、リアルな場であれば、耳をふさぐことはできないので、上司がどなり終わるまで部下はガマンして聞きつづけなければなりませんでした。

でも、テレワークなら、端末のボリュームを最小にしておけば、上司の声は聞かずに済みます。いくら上司が声を荒げたとしても、その声が部下に届くことはありません。小さな画面の中で、顔を真っ赤にして口をパクパク動かししている画像は滑稽ではありません。

今までと同じように、**力で部下をねじ伏せる、したがわせるというようなマネジメント手法は、まったく通用しない時代になった**ということです。圧力をかけてパワーで押し切ることはできなくなるので、本当の意味でのマネジメント力が問われること

になります。テレワークで働く部下へはごまかしはきかないのです。

📶 管理を強化するのは逆効果

マネジメント(management)の意味を辞書で調べると、「管理する」とあります。リモート・マネジメントを行なう際に、部下にしっかりと仕事をさせようと思い、**管理を強化しようとするほど、マネジメントが機能しなくなります。**

1つの業務が終わるたびに完了報告を強要するなど、細かすぎる管理はやる気低下の元凶となります。

また、テレワーカーのパソコン画面を上司が閲覧できるようにしたり、キーボードの操作状況を常時モニタリングできるシステムを導入したり、テレビ会議システムをつなぎっぱなしにして、常に部下の仕事ぶりを見ることができるようしておく、ちゃんと仕事をしているのかどうかわかるので、上司としては安心できます。

でも、常に監視されていることになるので、部下としては「自分は信用されていない」と感じます。そうになると、上司のことについても色眼鏡をかけて見るようになってしまいます。これでは、マネジメントはうまく機能しません。

テレワークでマネジメントを行なうには、信用することも大事ですが、もう一つ進めて、「信頼」するスタンスでいることが大切です。「信用」という言葉の持つ意味は、「信じて用いる」ことです。「用いる」は言い換えれば、「仕事をさせる」ということです。一方、信頼の「頼」には「期待する」という意味が含まれています。「あなたに期待しているよ！」という姿勢で接すれば、部下はその期待に応えようと思い、一生懸命に自ら進んで仕事に取り組むようになります。

📶 マネージャーではなくリーダーたれ！

あなたは、マネージャーとリーダーの違いをご存じですか？

どちらも、組織の中での「上司」の意味で捉えられる言葉ですが、私は両者を明確に区別しています。

マネージャーとは、組織の中で辞令を受けて就く役職のことです。一方、リーダーとは組織のメンバーから支持され自然に生まれる役割のことです。

マネージャーは権威、パワーをもとに、組織を束ねようとしますが、リーダーは外圧をかけなくとも、全体をまとめて1つの方向にベクトルを合わせて、組織を率いることができる似て非なる存在なのです。

リアルに顔を合わせることができない職場であれば、先に出てきた体育会系の上司でも、管理職という役職に就くことはできました。でも、これからはそうはいきません。また、部下の業務の進捗を管理することが自分の仕事であると捉えている上司は、AIの導入が進めば、最も早く仕事を失うこととなります。管理業務はAIが得意とする分野だからです。

これからの時代に必要なのは、テレワークで働く部下を含め、メンバーをまとめて

チームとして率いることができる「リーダー」です。上司がリーダーになるには、部下からリーダーとして認められることが必要です。

皆から認められているリーダーは当然ですが、部下から慕われ、好かれています。そもそも話ですが、人間として嫌われるとリーダーの役割は務まりません。しかしながら、「嫌われまい」と思い、本来は注意や指導を行なわなければならないところで、言うべきことを言わない、というのはNGです。そういう姿を周りにいる部下が見ていたら、身勝手な行動をとるスタッフが増えて、マネジメントが効かない状態におちいつてしまいます。部下に対する気配りは必要ですが、必要以上に気をつかわなくてよいのです。

苦言を呈すべきときは、毅然とした態度で伝えましょう。そのためには、守るべき職場のルール、考え方（経営理念・行動規範）、仕事のやり方について、それぞれ明文化して理解させていきます。もちろん、押しつけになつてはいけませんので、部下とそれらについて考える機会を作り、腹落ちさせることが大切です。そのうえで、逸脱している行動や言動をとっているスタッフに対して、イエローカードを出していくの

POINT

これからの時代に部下から必要とされる上司になるために

- 1 力で押し切るマネジメントは通用しないことを知る
- 2 リモート・マネジメントでは信用よりも「信頼」することが大切
- 3 皆から認められる真のリーダーになることを目指す

リーダーが行なうべき仕事は、皆に気をつかって波風が立たないように空気をコントロールすることではありません。皆が働きやすいと感じる環境になるように、強いや強要をすることなく1つのチームとしてまとめていくことです。

です。

心の距離を縮めるキーワード

— 共感

人材マネジメントの本を読むと、「リーダーが部下に「共感」することが大事である」と書かれています。人は共感を抱いた相手に好感を持ち、大切な存在として扱うようになります。また、「その人の役に立ちたい」と思います。

たとえば、コロナ禍の中で、行きつけの飲食店がテイクアウトを始めた際、その店のファン（常連客）が、頼まれてもいないのに、SNSで写真やおすすめメニューの紹介文を投稿していたのをよく見かけたかと思えます。あれは、その店のマスターや料理に共感を抱いていたからこそその行動です。

職場で上司が部下から共感を抱かれれば、それと同様に部下はあなたにとって、役



立つ、行動を自然と行なうようになります。

そもそも、共感とはなんなのでしょうか？

そう聞かれて、すぐに答えられる人は少ないかと思えます。言葉の意味をあやふやなまま使用すると、相手と自分が認識していることに大きな誤差が生まれてしまいます。マネジメントを行なう際にも注意が必要です。ですので本題に入る前に、ここで共感の意味（定義）を明確にしておきましょう。

『広辞苑』によれば「他人の体験する感情や心的状態、あるいは人の主張などを、自分もまったく同じように感じたり理解したりすること」とありますが、英語に訳すとそれは「sympathy」となります。ここで取り上げる「共感」は英語の「Empathy」に相当し、『デジタル大辞泉』の「他人と自分を同一視することなく、他人の心情をくむことをさす」が最もマッチする言葉の定義であると考えます。

カウンセラーやコーチはクライアントの話を聴いて深く共感します。その際、相手

の感情に入り込みすぎることはありません。相手が深い悲しみを抱いているときに同じように悲しみ、落ち込んでいれば一緒に落ち込み、逆に喜んでいれば一緒にワクワクするということのように、過度に感情移入をしてしまうと、相手の話を冷静に聴けなくなります。また、カウンセリングを受けに来るクライアントは、心に傷を負っていたり、病に伏せているというケースもありますので、カウンセラーが「sympathy」を抱きすぎると、自分もその状態に引き込まれてしまいます。なので、相手の感情を受け入れるのではなく、受け止めるにとどめているのです。

経営者、リーダーが行なうマネジメントにおいても、同様に感情移入しすぎることなく、相手の心情をくみ取ることが大切です。そして、冷静にスタッフに対応することが必要です。

📶 共感を得る方法① —— 心に寄り添う

テレワークをしているスタッフから共感を得るには、相手の状況を把握して、気持

ちに寄り添うことが大切です。

テレワークをしていると孤独感に襲われやすくなり、ちよつとしたことに対して、心細くなったり、気持ちが悪く落ち着かなくなったりする場合があります。スタッフの中にはその不安の抱き方が人一倍強い人がいます。「不安症」という精神疾患である場合もあります。ここでは、そこまではいかないものの、「心配性タイプ」の部下への対処法をご紹介します。

まずは、相手の話を親身になつて聴くことで心に寄り添います（話の聴き方については第2章で詳しくご紹介します）。

そのうえで、ほとんどの心配事は杞憂きゆうでしかないことを伝えましょう。

米国ミシガン大学の研究によると、心配事が現実になる確率は20パーセント程度しかないとのこと。そのうちの16パーセントは事前に準備をしておけば、回避できるのであり、現実化するのは4パーセントしかないとのこと。

ただ、そうやってデータを並べてみたとしても、なかなか不安な気持ちを解消する

ことはできないかもしれません。そこでおすすめしたいのが以下の不安を取り除くワークです。

① 心配事を付箋ふせんに書きだす

不安に感じingことをリストアップして、1項目ずつ付箋に書き出して、テーブルの上に貼り出します。

② 心配事が現実化する確率を予想する

リストアップした心配事が、現実化する確率を予想して各付箋に書き足します。そして、その数値の信ぴょう性について話してもらいます。その際、なぜ現実化するのか、具体的に説明してもらうことがポイントです。

③ 心配事が「現実化しない」と仮定してその理由を話す

今度は逆に、心配事が実際には起こらないだろうと仮定して、現実化しない理由を語ってもらいます。

④ 現実化しないとわかった付箋を破り捨てる

心配事について、違う視点から話をし終えたあと、心配していたことは、「単なる思い込みではないか?」「勘違いではないか?」「杞憂だった」と思えた項目が書かれた付箋をテーブルから剥がして、1枚1枚、破り捨てていきます。多くの場合、机の上に残った付箋はごくわずかしかないはずですよ。

この心配事を消滅させるワークは、私が今のビジネスで独立起業して半年ほどたった頃に、業績がなかなか上がらず、このまま経営をしつづけることができるのかどうか心配して青い顔をしていたとき、当時のメンターから教えてもらいました。

結果、私の心配事はすべて消滅し、それ以来、過剰に心配するようにはなくなりました。

📶 共感を得る方法② — 伝え方に気を配る

2020年のコロナ渦の中、リーダーとして最も共感を得たのは、国のトップである当時の首相ではなく、大阪府の知事でした。テレビなどのマスコミをはじめ、SNSでも称賛の投稿が目立ちました。

府知事と残念ながら共感を得られなかった首相、また、そのほかの県の知事や大臣と、どこに差があったのでしょうか？

それは、**伝え方**です。

知事の大阪府の取り組みに関する解説は、多くの人がテレビやスマホの画面を通して見ていたでしょう。そこで知事が語った言葉には、重みがあり、心を動かすだけの力強さがありました。

ほかの知事や首相との一番の違いは、**自分の言葉**で伝えていたということです。

当時の首相の記者会見の報道をご覧になった方は気づかれたかと思いますが、演台のかたわらに、透明の薄い板が設置されていましたね。あれは「プロンプター」という装置で、その板に演説用のシナリオが映し出されていきます。

報道番組でアナウンサーが、一度も手元の原稿を見ずに、テレビカメラのほうを見ながら、ニュースを読み上げることができるのは、同様のプロンプターがカメラの前にセットされていて、そこに映し出される文字を読み上げているからです。

首相は会見の際に、官僚が作った原稿をプロンプターに映し出し、読み上げているだけでした。一度も顔を上げずに下を向いたまま、手元の原稿を読み上げている大臣や知事に比べると、見た目はスマートに見えます。

ただし、言葉はきれいにまとめられ、聞きやすかったとは思いますが、心に刺さったかという点、そうは感じられなかった人が多かったのではないのでしょうか。

一方、大阪府知事の会見は、モニターに映し出されたパワーポイントを使いながら説明を行なっていました。高い評価を受けたのは、そこで発表される政策が具体的に

わかりやすかったこと、政策実施のスピードが国よりも速かったということもあったのですが、一番は、プロンプターや紙の原稿に頼ることなく、自分の言葉で語ることが貫いていたことにあると私は捉えています。

情報を相手に伝える際、情報の中身自体よりも、**伝え方**によって、相手の受け止め方が変わってきます。

リモートワークを行なっている部下へ、会社の方針を伝えたり、自分の考えを伝える際にも、伝え方に気を配ることで、伝わり方が変わってきます。たとえば、新しい方針が決まり、そのことを部下に伝えていく際、単に伝えるだけでは部下の心は動きません。

「どうして方針を変えなければならなかったのか？」

「なぜ、新しい方針に決まったのか？」

「どのように実行していくのか？」

「新しい方針に沿って行動することで、どんな成果を手に入れられるのか？」

POINT

共感を抱かれるために

これらについて、自分の言葉で伝えていくことが必要です。

また、モニター越しで伝える際は、身振り手振りにも気を配りましょう。直立不動で顔だけを映して伝えるよりも、オーバーアクション気味に手を動かせば、画面に意識が集中します。話している内容が、より伝わるということです。

- 1 部下に共感する際は感情移入しすぎることなく、話を“受け止める”ようにする
- 2 孤独感を抱きやすい部下に対しては、心に“寄り添う”ことを意識する
- 3 自分で考え、自分の言葉で伝えることで“共感”される

テレワークで部下の 時間管理を行なう

テレワークを進めていく中で問題になるのが、部下の時間管理です。働き方改革も進めていかなければならないので、部下の残業時間を極力減らさなければならず、時間管理が苦手な部下がいる場合は気が気ではありません。

📶 始業時間に顔を合わせるようにする

テレワークでの時間管理は、基本的に本人にまかせるしかありません。たとえば、始業時間については、勤怠システム上で出勤したことにして、そのあと、



またベッドに戻ったとしても誰にもわかりません。ですの上司の中には、「サボっていないか？」と、いらぬことを想像してしまう方もいるわけです。

対処法として、始業のタイミングにメールやチャットで、メッセージのやりとりを行なうという方法や、朝一番だけはZoomなどのテレビ会議システムを利用し、朝礼に参加してもらおうようにして、**1日の仕事が始まることを意識させる**というやり方があります。

その場には、仕事をするうえでふさわしいスタイルで参加することをルールとするのもよいでしょう。テレワーク中心で働いていると、社用で外出することがほとんどなくなるので、いつまでもパジャマ姿でいることになる場合もあります。これでは気持ちが悪く、いつまでもパジャマ姿でいることにはなりません。仕事に取りかかるときも、なかなかエンジンがかからず生産性が上がりません。朝一でモニターの中に集合するとなると、身だしなみを整えることが必要になります。鏡を見てヘアスタイルをチェックする、化粧をする、髭を剃る、ネクタイを着用する……など、**型**を整えることで、心のスイッチがオフからオンに切り替わります。

また、「皆もがんばって仕事をしているんだ」ということがわかり、モチベーションのスイッチが入ります。

📶 タスク管理を行なう

1日を自由に使うことができるからといって、ダラダラと仕事をすることになる、どうしても労働時間が長くなってしまう。また、場当りに業務をこなしてしまうと、スケジュール通りに完了させられなくなり、チーム全体の業務の進行に影響を及ぼすこととなります。

テレワークでの時間管理を確実に行なうには、1日のスケジュールを始業時に提出してもらったことが有効です。その際、タスクの詰め込みすぎの防止と、アクシデント対応などの突発的な業務に対応できる「余白」を持たせているかをチェックしましょう。1日のうちに完了させなければならないタスクを詰め込みすぎると、それぞれのタ

スクに取り組む時間が十分にとれなくなり、結果として未完了の業務が増えてしまいます。そして未完了なタスクがあると、そのことが気がかりになり、ストレスを感じます。

また、別のタスクに取りかかるには、いったん頭の中をリセットする必要があります。作業を始めて、いきなりフルスロットルでこなせる人は少数派です。徐々にアクセルを踏み込んで、少しずつ加速していくという人がほとんどでしょう。そうになると、リセットするたびに、業務のスピードが下がるので非効率です。

おすすめなのは、**1日に取り組むタスクの数を2個から最大でも3個に制限すること**です。午前中に「A」の業務、昼食をはさんで、午後からは「B」の業務という具合に1日に2つのタスクをこなすか、もしくは、夕方に休憩をはさむのであれば、そのあとにもう1つタスクを追加するのを上限としておきます。

タスクの選択にもポイントがあります。午前中は脳が一番活性化している時間帯なので、たとえば、新しい企画を考えたり、提案書をまとめるなど、脳をフルに活用し

て行なう業務をチョイスします。昼食後は、作業主体のタスクを選びます。その時間帯はどうしても脳のパフォーマンスが落ちますし、眠気が襲ってくる場合もあります。

たとえば、私の場合は、午前中は執筆か企画書の作成、また、クライアントさまとのコーチングセッションも、できるだけ午前中に行なうようにしています。そして、午後からはホームページの作成やパワーポイントの制作にあてることが多いです。

午後に休憩をはさんだあとに、3つ目のタスクをこなさなければならぬ場合は、休憩時間に軽い運動を行なうことで、再度、脳を活性化させることができるので効果的です。米国カリフォルニア大学で学生を対象に行なわれた実験によると、心拍数があまり上昇しない程度の軽い運動を10分間行なっただけで、記憶力を測るテストの成績が上がったというデータがあります。

また、体を動かすと交感神経が活発化し物事を前向きに捉えやすくなります。β-エンドルフィンという脳内物質が出て、幸福感が増すともいわれています。

アンダース・ハンセン氏の著書『一流の頭脳』（サンマーク出版）には、体を動かしたあとはドーパミンが脳内に分泌される量が増えるため、感覚が研ぎ澄まされ、集中

力が高まると書かれています。

ですので、夕方に新たなタスクに取り組み前にストレッチをしたり、ウォーキングを行なうことがおすすめです。私はその時間帯に体幹トレーニングを行なうことが多いです。そうすると、集中してそのあとの時間も業務に取り組みます。

ただし、綿密にタスクの実行計画を立てていたとしても、突然、別の仕事が発生するのはよくあることです。たとえば、お客さまからクレームが入ったり、なんらかのトラブルが発生した場合は、スケジュールが大幅に狂ってしまいます。そうになると、すべてのタスクを完了させることができなくなります。

1日の中で、1時間でもよいので、**余白となる時間を設けておけば、そうした突発的なタスクを処理することが楽になります。**1日の中で、そういう時間を設けることができない場合は、週間スケジュールに盛り込みます。具体的には、**1週間のうちの最後の出勤日の午後の数時間に「何もしない」という予定を入れておくのです。**私はこれを「クッションタイム」と呼んでいます。

衝撃や振動を吸収してくれるクッションと同じように、クッションタイムは、スケ

ジュール通りに進まず完了できなかったタスクを吸収し、その時間を利用して完了させるために使います。スケジュールに余白を設けるように部下へ指導することで、スケジュールが大幅に狂うのを防ぐことができます。

④ テレワークで集中して業務を行なうために

眼鏡チェーン大手のJINSが運営するThink Labの井上一鷹氏の話によれば、オフィスでは11分に1回、周りにいる人から話しかけられて、集中が途切れてしまうそうです。

自室に閉じこもってテレワークを行なう場合は、同僚から話しかけられることはありませんので、本来であれば仕事に集中することができるはずですが、しかしながら、メールやLINE、チャットなどでメッセージが送られて来ると、それが気になりチェックすることになります。当然、作業をする手は止まります。これでは、従来のオフィスと変わらず、集中できなくなってしまう。

POINT

リモートで時間管理を行なうために

- 1 型を整えてモチベーションのスイッチをオンにする
- 2 タスクの詰め込みすぎに注意し、スケジュールに余白を作る
- 3 ネットを遮断した環境で集中させる

集中力を高めて生産性をアップさせるにはネットからの遮断が必要です。1日のうちに2時間程度でよいので、ネットの常時接続のスイッチをオフにして、目の前の仕事に集中できる環境を作れば、一気に業務が進みます。あらかじめ周りにそのことを伝えておけば、業務に支障をきたすこともありません。

下着メーカー大手のトリンプが、コピー、電話、部下への指示や上司への確認を禁止して、自分の仕事だけに集中する「がんばるタイム」を設けていることは有名ですが、これをモデルにテレワークでも集中できる時間を作るのです。

テレワークで仕事をやりすぎて しまう部下への対処法

テレワークで仕事をやりすぎてしまう部下には、「仕事心」のブレーキの踏み方を教えましょう。

働き方改革が進行する中、定時で仕事を終えて残業を極力しないように、ルールや仕組み作りがなされてきた職場も多くあります。「ノー残業デー」の導入が広まり、ワーク・ライフ・バランスを意識する人が増えています。

ただ、テレワークで働く場合、部下によっては誰も止める人がいないので、際限なく仕事をしてしまうというケースもあります。

ダラダラ仕事をして、いつまでもその日の業務が終わらないという場合は、働き方



を見直して、時間管理を徹底して行なうことが必要です。具体的な方法としては、個人の仕事の進め方で、ムリ、ムラ、ムダが発生していないかをチェックして、それらを徹底的に排除する。「作業のやり方がわからない、やることがわからないので何もしないでボーッとしている」という空白の時間を作らない。1つ1つのタスクを完了させる時間をあらかじめ決めて、終了時間を意識して業務に取り組むようにするなどして対処しましょう。ここでは、それとは異なり、とにかく「仕事が好き!」「すべての情熱を日々の業務に注ぎ込んでしまう」「仕事心のブレーキが効きにくい」というタイプの部下への対処法をお伝えします。

そういうタイプの部下は、一見すると「社員の鏡」のように見えます。しかし、休みをとらずに、ずっと仕事に打ち込んでしまうとなると、自分が気づかないうちにストレスを溜め込んでしまい、下手をすると体を壊してしまいます。

そこで、まずはストレスを感じているのかどうかチェックすることが大切です。実は、私自身もこのタイプです。朝起きてから、食事と入浴の時間以外は、ずっと仕事

をしていても苦にならず、オンとオフの区別をつけなくても、特にストレスを感じることはありません。

自分自身のワーク・ライフ・バランスについて考えたことはなく、学者の落合陽一氏が提唱している「ワーク・アズ・ライフ」という生き方に共感を抱いていました。もちろん、その考え方には今でも賛成なのですが、息抜きをすることなく、ずっと仕事をしつづけると、無意識のうちに身体にストレスが蓄積されて、体調不良を助長してしまうので、要注意だと感じ、働き方を改めるようにしています。

たとえば、長時間のデスクワークを続けていれば、肩こり、腰痛を患うことになりがちです。また、パソコンのモニターを見つづければ、眼精疲労とともに、ブルーライトによる健康への悪影響、とくに、就寝前にスマホやパソコンのモニターを見つづけることにより、睡眠障害を引き起こす可能性があることが示唆されています。そのことは、厚生労働省の資料にも、長時間、光の刺激が目に入ることによって覚醒を助長し、健康を害すると指摘されています。

部下の健康管理に配慮することは、今の時代の経営者、リーダーにとっての必須項目です。「労働安全衛生法」が改正され、労働者が50人以上いる事業所では毎年1回、職場でのストレスチェックが義務づけられています。小規模の事業所では、その取り組みがいまだに行なわれていないところも多くあります。

厚生労働省が運営するWebサイト「こころの耳」に掲載している「5分でできる職場のストレスセルフチェック」を利用して、部下にうながしましょう。そのうえで、自分自身がストレスを感じていることを、自覚できるようにすることが大切です。

◆「5分でできる職場のストレスセルフチェック」

<https://kokoro.mhlw.go.jp/check/index.html>



📶 1日の時間の使い方を見直す

朝起きてから就寝時間まで、ずっと仕事をやりつづけることになると、視野が狭く

なつてしまいます。

自分が業務上でかかわる人や出来事以外から情報を得る機会が少なくなるので、狭い範囲でしか物事を見ることができなくなるからです。結果として、新しい発想が出て来なかったり、今のニーズにマッチした提案ができなかったりと、時間をかけた割に成果が出ません。

そういう部下には、1日の時間の使い方を変えてみることをアドバイスしましょう。具体的には、**仕事をする時間のほかに、「自分に投資する時間」を作るということ**です。自分に対して投資をする時間とは、ビジネススキルを磨いたり、人間として成長するため、そして、自身の価値を高めることを目的にした、*「学ぶ」*ための時間です。たとえば、本を読んだり、有益な情報を配信している動画を視聴したり、ビジネス系のオンラインサロンやセミナーに参加することです。

最も手軽にできることは、本を読んだり、動画を視聴することです。ただ今までであれば、移動時間やちよつとした隙間時間をそれらにあてられていたのですが、テレ

ワークだとそういう時間がとりにくくなります。ですので、意識して時間を確保しなければなりません。1日のスケジュールの中にあらかじめ組み込まないと、常にあと回しになってしまい、いつまでも取り組めなくなります。

専門家や成果を出している経営者のセミナーを受講することは、「学び」の時間としては最も効果的であると私は捉えています。今は、世の中でウェビナー（ネット配信によるセミナー）が多数開催されています。オンラインなのでネット環境さえあれば、スマホやタブレット、パソコンでいつでも気軽に参加できます。

私も「マネジメント情報ラボ」というオンラインサロンを主宰しており、その中でセミナー動画を公開しています。ご興味があればのぞいてみてください。

◆「マネジメント情報ラボ」

<https://okamotofumihiro.com/ml>



このように意識的に学ぶ機会を設けて自分に投資していけば、結果として仕事の精

POINT

仕事のやりすぎにブレーキをかける

- 1 仕事をやりすぎてしまうことによるストレスに気づかせる
- 2 仕事ばかりだと視野が狭くなる
- 3 ビジネスマンとして成長するには自分への投資が欠かせないと伝える

度が高まり、ビジネスマンとして成長することができます。「最もリターンの大きな投資は自分自身への投資である」と論みましょう。

離れていてもチームで あることを忘れない

“働き方の多様化”が進んでいます。これは、今始まったことではなく、数年前からいわれていたことではありません。昨日まで机を並べていた同僚が、いきなり個人事業主として独立し、会社から業務委託を受けて仕事をしはじめるというケースは珍しくありません。健康機器メーカー大手のタニタでは、2017年から社員が個人事業主として独立するのを支援する制度を設けています。

今までであれば、社内のチームの中に、外部のスタッフが入って来るケースは、それほど多くなかったのかもしれませんが、しかし、今後は個人事業主として企業と契約して働く人や、単発でプロジェクトの業務に携わるギグワーカー（インターネットで



単発の仕事を請け負う（主に）フリーランス）もチームメンバーとして加わるのが当たり前となります。また、組織が抱える問題が複雑化していく中で、外部の専門知識を持つスペシャリストをチームに加えることも増えていくことかと思えます。それぞれ、テレワーカーとしてチームメンバーとなることが多いでしょう。

そうした中で問題となるのは、チーム内での連携やまとまりがなくなってしまうことです。歯車がかみ合っていない組織では思ったように成果を上げることができません。そこで、リーダーは今まで以上にリーダーシップを発揮し、チームをまとめていくことが必要となります。

テレワークが導入される以前の職場では、メンバー全員が同じ空間にいたので積極的に部下に話しかけなくても、自然とちよつとした会話をすることができていました。ですので、「なんとなく」コミュニケーションがとれましたし、それによって意思の疎通ができていた部分もありました。また、同じ部署であれば、毎日顔を合わせているので、これもまた「なんとなく」一つのチームとして、意識することができていたのではないのでしょうか。

しかしながら、テレワークで働くメンバー同士は、それぞれ別の空間で仕事をしていますし、雑談をすることもままなりません。メンバーにチームであることを強く意識させなければ、1つのチームになることはできません。

あなたは、グループとチームの違いをご存じですか？

グループとは、目標を持たない集団であり、単なる仲間の集まりのことを指します。一方、チームは、目的・目標が明確になっている集団のことです。

テレワークのメンバーに対してチームであることを意識させるために、まず行なうべきことは**チームとしての目的と目標を明確に示し、全員に伝えていく**ことです。

もし、今まで、そういうことを部下に話をしていなかったとしたら、今からでも遅くはありませんので、時間を作ってしっかりと話してください。みんなの頭に完全に刷り込まれるまで、事あるごとに、切り口を変えて伝えつづけましょう。

📶 リモートでも雑談できる環境を作る

雑談は単なるムダ話ではなく、情報共有の機会だ。だと捉える企業が増えています。事実、私のクライアント企業（医療法人）の中にも、雑談を積極的にすることを奨励している企業があります。そうすることでメンバー同士が各自の状況を把握でき、人間関係がよくなり、仕事がスムーズに進められるからです。

たとえば、航空業界最大手のANAでは、格納庫でパイロット同士が雑談するのを「ハンガートーク」と呼び、有益な情報を交換する機会として重要視していると聞きます。かつて、喫煙者が多かった時代には、喫煙所に集まった社員が、その場で雑談をして社内の情報をアンオフィシャルに共有していたそうです。

リモートワークの導入が職場で進むと雑談をする機会が減るので、コミュニケーションが希薄化したり、情報共有が難しくなります。その打開策として、チャットを業務用と雑談用に分けて運用するという事例もあります。

また、雑談をする場としておすすめはオンラインランチ会の開催です。コロナ禍中

にオンライン飲み会に参加して、意外と楽しめたという方は多いでしょう。それと同じ要領で、昼休みにテレビ会議システムでつなげて、雑談をしながら昼食をとるのです。毎日となるとそれを重荷に感じる人もいるでしょうから、1カ月のうちに数日、もしくは、週に1回程度の開催にして、かつ自由参加制にしておきましょう。

ランチを食べながら他愛もない話をするので、気持ちの上でつながりを感じることもできます。そのことはチームメンバーであることの意識づけにもつながります。

📶 ときにはリアルに会う機会を作る

大阪の和食専門店「居酒屋鮮道こんび」では、以前に勤務していたスタッフが別の地方に転居したことをきっかけに、店の販促業務を一手に引き受けるテレワーカーとして活躍しています。そのスタッフのおかげで、タイムリーな販促活動が行なえるので、コロナ禍の中でも、業績を早期に回復させることができました。

「こんび」では、コロナ禍が始まったのとほぼ同時に、ユーチューブでの動画配信な

どWebサービスをフル活用して顧客との関係性を保ちつけました。その立役者がテレワークスタッフだったのです。

女将の池田真心さんいわく、テレワークで働くスタッフをマネジメントする際に最も気をつけていることは、現場との温度差を極力なくすることだとのこと。店舗の情報共有するため、スタッフが参加するLINEグループにテレワークメンバーにも入ってもらっています。また、テレワークメンバーが地元の大阪に帰省するタイミングに合わせて、店舗メンバーと一緒に食事会を開催しています。

そうやって、皆とかわかる機会を作ること、離れて仕事をしていても、チームメンバーであると自覚を持つことができているのです。

飲食店などを含む店舗を運営する業種では、テレワークの導入は無理と考えるのが一般的ですが、依頼する仕事の内容を絞ることでテレワークを活用することは可能です。人口減少社会の中で、これから先も長期的には人手不足の状況が続くと予測されています。「人員を十分に確保できないせいで手が回らない」と悩んでいる経営者、リ

ダーは多くいます。テレワークで働くスタッフをチームに加えることで、抱えている悩みを解決することが可能となります。

POINT

テレワークでもチームメンバーでいることを意識させるために

- 1 チームであることを意識づけるため、目的・目標を伝えつづける
- 2 テレワークでも雑談がしやすい環境を作る
- 3 テレワークをしているメンバーとリアルな現場との温度差をなくす

本書を事前にお読みいただいた方たちのご感想

- 遠隔であっても、スタッフと心を通わせることができる秘訣を教えていただきありがとうございます。さっそく実践してみます。
- 相手のことを思いやって、耳を傾けることの大切さがわかりました。
- 直接見えないからこそ、見えるとき以上の「思いやり」と「寄り添い」、「共感」が必要なんだと再認識しました!
- 「コロナ禍」の今の時代に必要な情報が示されている、タイムリーでニーズの高い本だと思います。
- 読んだあと辞書のように、答えが引けるような書き方になっていたのが大変よかったです。
- 普段のコミュニケーションに必要な注意点もあり、学ぶことがたくさんあると感じました。リモートであってもやはり人対人の関係が大事であるということが伝わってきました。
- 部下育成やグループ会社とのコミュニケーションの改善にリモート・マネジメントを活用したいです。
- 具体例があり、わかりやすかったです。リモートワークで悩んでいる読者の方が行動に移しやすいと思いました。
- リモートワークにおける新しいマネジメント手法を学ぶうえで、本書は非常にわかりやすく、どの章から読んでも読者の関心事にこたえてくれる、おススメの一冊である!
- 私自身はずっと自宅で仕事をしているので、時間管理の方法など大変参考になりました。
- 時代に合った書籍であると感じました。
- 素晴らしい視点・内容なので、多くの気づきをいただきました。
- この書籍は、若い上司にぜひ読んでもらいたいです。
- 自由参加型のランチ会やリアルでも会う場を作るのは、とてもよいアイデアだと思いました。
- この本はテレワークで多くの人が戸惑っている事例を取り上げ、解決のヒントを与えてくれる、と感じました。
- 変化していく毎日への不安や戸惑いがなくなり、前向きに進めそうです。
- 具体的な事例がいっぱいで、とてもわかりやすいです。応用できる項目が随所にありました。

- 管理職だけでなく、企業のバックオフィス部門の方に読んでほしいです。この本には具体的なノウハウが盛りだくさんに入っています。
- 本当に、今、必要とされている内容ですね!
- 「これだ!」「これだ!」と思うところがたくさんありました。私どもの会社においては参考になるものばかりでした。
- 今の時流にあっていると思いました。マネジメントだけではなく、リモート営業などの局面では、かつて必須とされたアイスブレイクや雑談が無意味になります。いきなり各論から入るので商談自体も短くなると思います。そのような中で何が求められているのか考えていたので、ご著書の内容は参考になりました。
- オンライン／オフラインに関係なく、上司と部下の人間関係を構築するための基礎が学べる内容だと感じました。
- 全体的に穏やかな説得力があり、1つ1つの文章が読みやすく、関心も寄せやすかったです。自分の立場が上司であっても、部下であっても、気づかされることが多くあると思います。

● ご協力者一覧 (敬称略、五十音順)

相葉恭子
赤木武史
芦田純子
安藤 聡
石井和雄
石井 紫
石田祐一郎
伊藤伸幸
伊藤浩明
加島広基
加藤知彦
金山あみ子
川口繁則
川野紀行
岸 裕亮

木下秀樹
木下芳隆
国井 桂
近藤敏弘
坂口 猛
櫻井智徳
柴田清志
庄司美喜子
鈴木加菜
田倉怜美
田城裕司
田中久美子
角田光浩
友清浩子
永井恵子

中島史朗
中野則子
中本美智子
西塔隆二
沼尻洋壺
原 幸彦
日浦正敏
尾藤克之
法貴かおり
松本知佐子
森田直人
山口朋子
山下英希
吉田哲也
吉田 学
渡邊真亀子