

プレゼン最前線2020年7月号

2020年7月15日

高野 文夫
NPO 日本プレゼンテーション協会理事長

1、リモートワーク時代のリーダーシップ

リーダーシップ発揮のキーワードは「心理的安全性」です。
急にリモートワークする部下を持つようになったリーダーの皆さんの中には、不安や戸惑い、焦りが募っている人も多いと思う。「部下はちゃんと働いているのだろうか？」

「一人ひとりの仕事をどのように管理すればよいのだろうか？」
「各メンバーの面倒をどのくらいみて、モチベーションをどうやって保てばよいのだろうか？」など悩みはつきないだろう。

一方、部下の側もまた不安や戸惑いを感じているはずです。まずは、この不安や戸惑いを取り除くことが、リーダーの重要な責務です。

ここでキーワードのひとつとなるのが「心理的安全性（psychological safety）」です。近年、職場におけるチームの研究を行ってきた Google が、データ分析の末にたどり着いた、リーダーに求める唯一無二の概念として、世間の注目を集めました。

「心理的安全性」とは、「チームのメンバーが、安心して対人的なリスクを取れるという、暗黙の共通認識をもっている状態」とされています。他者の反応におびえたり羞恥心を感じることなく、自然体の自分をさらけ出すことのできる環境や雰囲気からもたらされる心理状態です。

では、リモートワークが始まったばかりのメンバー達の不安や戸惑いを取り除き、心理的安全性を高めながら、効果的なリーダーシップを発揮するためにはどうしたら良いのだろうか。それには、次の3つのことに留意することが、とりわけ重要と考えます。

2、少ない接点でのポジティブなコミュニケーションを意識する

リーダーは、通常どんな時にリモートワークを行うメンバーに連絡を取っているだろうか。接点が少ないからといって、たわいもない世間話をするためだけにわざわざ連絡する人はいないでしょう。問題が生じた時をはじめとして、「何かあった」ときに連絡する人がほとんどではないだろうか。

これはもちろん、対面での業務活動でも同じだったはずで、その頃から特別何か変えたつもりはないだろう。しかし、対面で業務活動を行っていた時は、日頃顔を合わせる中で、メンバーをねぎらったり、鼓舞したり、結果的にモチベーションを高めることができる機会は多かった。

意識するとしなないに関わらず、戒めたり褒める、叱咤と激励、ネガティブとポジティブのバランスを取ることができているという人は少ない。

一方、そうした日常的なコミュニケーション機会のないリモートワークの状態では、下手をすればネガティブな情報にコミュニケーションが偏ってしまいがちです。それではメンバーは委縮してしまうだろう。

離れた場所で孤独も増す中で、不安も戸惑いもむしろ倍加してしまう。そうならないように、リーダーは、少なくなった接点だからこそ、意識的にポジティブな言葉を投げかけて、メンバーのモチベーションを維持することがこれまで以上に大切です。

デジタル空間での参画しやすい環境づくりを進めるリーダーは、デジタル空間ならではの参画しやすい環境づくりにも努めなければならない。

デジタル空間ならではの環境づくりというのは、例えば、情報発信のハードルを下げることです。SNS上では今、必ずしも文章が書けなくても、コミュニケーションが活発になされています。

プレゼン最前線2020年7月号

写真や動画だけで投稿もできる、ツイートやシェアだけで情報を発信できる、「いいね」ボタンを押すだけで参画できるなど、意思表示と情報発信のハードルが下がり、どんどん気軽になっています。

デジタル空間でも、十分に「雑談」が行われていると言えよう。しかし、企業組織の中では、いまだにテキストによるきちんとしたコミュニケーションが主流です。だから、バーチャルな環境では情報発信側に回れない人も出てくるのです。

雑談やプレストの時間にきちんとした言語能力が求められると、チャットの流れに乗れないこともあります。デジタルツールでログが残ることも、メリットばかりではない。共有したいけれど、自信が持てないので残したくはないという話を聞くこともあるのです。

リーダーは、そのような状況に対処しつつ、心理的安全性のある場を作り、円滑で開かれたコミュニケーションに気を配る必要があります。一定時間で投稿が消える機能なども使いながら、雑談をサポートし、好き勝手言い合える場を作る工夫も求められるのです。

3、リモート会議ツールを自ら駆使する

そのためには、リーダー自身が、バーチャル会議等のツールを率先して使いこなす必要があります。

テクノロジーは日々進化しているので、資料共有、録画、チャット、「いいね」など、機能を存分に活用すれば、互いの距離を感じさせないように工夫することが可能です。

そして、ミーティングの生産性も劇的に高めることができます。バーチャル会議等のツールは、今後、パワーポイントやエクセルなどと同じように、リーダーが当たり前のように使いこなすツールとなるだろう。かつてパソコンが導入された頃と同じなのです。

プレゼン最前線2020年7月号

その操作を部下に頼りきって、Eメールひとつ書くために常に誰かが傍にいないわけにはなかった年配の役職者が、当時若手社員から冷たい目で見られていたのを思い出します。

今回自分たちが決してそうなってはならない。ITに詳しいメンバーに設定や操作を任せるのではなく、リーダー自らが使いこなさなければいけないのです。

ある企業で、バーチャル会議があるのでそのためにオフィスに行くと言っていたリーダーがいたが、こんな本末転倒な話はない。

4、浦島太郎のお話を受け入れよ

最後にこんなお話で今回は閉めたいと思います。

浦島太郎は不合理で理不尽な物語ですよね。いじめられているカメを助け、酸素ボンベなしに海に潜り、竜宮城で遊んで帰って来たらおじいさんになってしまうのです。

不合理を許せるかどうか、理不尽さに耐えられるかどうかが問われているのです。

こんなお話に目くじらを立てて文句をさし挟むような人はこれからのリモート未来社会では生きにくいでしょう。

こんな馬鹿はなしでも、受け入れる人は、ユーモアを理解し、情緒的余裕があるということです。

宇宙は想定外だらけの空間です。
想定外なことが起きても強くあるためには、論理性と情緒性をバランスよく兼ね備えていることが重要なのだと私は思いますね。

この続きは2020年 8月15日号になります。