

バーチャルチームの 構築と運営を 成功させる秘訣



目次

バーチャルチームのメリット	4
絶対に採用したい人材とは	6
オン・ボーディング教育の重要性	9
バーチャルマネジメントのポイント	11
離れた場所からのコーチング	13

バーチャルチームの構築と運営を成功させる秘訣

バーチャルチームは、オンサイトチーム(実際に日々顔を合わせるチーム)とは違ったタイプの困難やチャンスに直面しています。定期的に顔を合わせる事のないマネージャーと社員の間には、深い信頼関係と、効果的なコミュニケーションが欠かせません。また、何よりもまず「適切な人材」、つまり、コミュニケーション能力が高く信頼できる人材を採用することが重要です。最高のバーチャル社員は、遠隔地にいながらも、その存在意義を証明する独自性の高いスキルを備えているものです。また、そういった社員は自主的に物事を行う能力が高いため、マネージャーは、バーチャルチームが成功を収められるような環境作りに専念できます。

「バーチャル」は、一般的には自宅で勤務することを意味します。また、各地の拠点にメンバーが分散していることから、「分散型」チームと呼ばれることもあります。いずれにせよ、リモートマネジメントのスキルを習得し、磨き上げるには、「優れたバーチャル社員の条件」、「チーム内のコミュニケーション活性化やリモート業務を楽しむためのアイデア」、「効率化と透明化を促進するツール」などについて検討する必要があります。

「バーチャルチームのマネージャーたちは、地理的な制限を受けずに、最高の人材を採用することができることこそが、バーチャルチームの肝であると考えています。」



バーチャルチームのメリット

カスタマーサポートを成功させる秘訣は、職務にふさわしい人材を採用することです。そして、バーチャルチームの一番のメリットは、才能のある人材を選んでチーム作りができるという点です。バーチャルチームのマネージャーたちは、地理的な制限を受けずに、最高の人材を採用することができることこそが、バーチャルチームの肝であると考えています。

もう1つのメリットは、より幅広いサポートをタイムリーにお客様に提供できるということです。たとえば、最重要顧客に対して、年中無休24時間体制でサポートを提供する場合には、その顧客と同じタイムゾーンで勤務しているメンバーがいると便利でしょう。マネージャーは、早朝または深夜に世界各地のリモート社員との電話ミーティングを設定する必要があるかもしれませんが、そうすることでチームメンバーは疲れずにすみませす。その結果、チームメンバーはベストコンディションでお客様のサポートに臨むことができるのです。

バーチャルチームという体制は、社員にとってもメリットがあります。柔軟な勤務が可能になり、生活にゆとりが生まれます。米国西海岸のカリフォルニアに住んでいるメンバーが、東海岸の営業時間帯に合わせて働くことも可能です。それにより、こどもの学校でのボランティア活動に参加できるようになるかもしれませ

ん。また、数十キロ離れた場所に住む優秀な社員が、オフィスまで長距離通勤をする必要もなくなります。通勤時間がなくなれば、1日のうちの数時間が浮くことになります。子どもを学校に迎えに行ったり、家族そろって夕食をとったり、スポーツジムに通う時間ができるのです。どれもささいなことに思えるかもしれませんが、従業員がハッピーだと感じ、モチベーションを維持する上で非常に効果があります。

さらに、バーチャルチームであれば本来の「業務」に集中することもできるはずです。バーチャルな働き方は、休憩中のうわさ話や社内政治、小ざれいなビジネスカジュアルスタイルで毎日出社するプレッシャーなど、集中力を奪うものからチームメンバーを解放します。

バーチャルチームの編成を検討する際には、以下の点についてよく考慮してみましょう。

- チームが毎日同じ部屋で勤務しなければならない理由がありますか？
- チームが提供するサポートに関して、オフィス内で行った方がよい結果を出せるタスクはどれでしょうか。また、自宅からでもできるタスクはどれでしょうか？
- リモートサポートを行うにあたり、チームに必要なツールは何でしょうか？
- メンバーの勤務時間と居住地が異なる点を活かして、よりよいサポートを提供するには、どうすればよいでしょうか？
- マネージャーである自分自身についてはどうでしょうか。定期的に顔を合わせることをしないメンバーのマネジメントができるでしょうか？

リモート勤務には向き不向きがあります。ただし、いくつかの条件が揃っていて優秀な管理者がいれば、バーチャルチームの運営を実現できます。そして、バーチャルチームこそが、組織のサポート上の課題を解決する答えになるかもしれません。



絶対に採用したい人材とは

「これまで首都圏に住む人だけを採用していればよかったのが、世界中から社員を募らなくてはならないなんて、とても手に負えない」「世界中から届く履歴書をふるいにかける作業の大変さといったら...。」と感じられるかもしれません。しかし、実のところ、遠隔地に住む社員を採用するのも、地元で社員を採用するのも、大して変わりはありません。従来と同様、優秀な人材は、人脈、またはヘッドハンティングを通じて紹介される傾向にあり、何回かの電話インタビューを経てふるいにかけられ、もっとも優秀な人材だけが対面での最終面接に進みます。経験豊富なエージェントであれば理解していることですが、インターネットや電話のコミュニケーションだけでは、人柄や性格はなかなか見抜けないものです。だから、直接会っておくことが重要なのです。

理想的なリモート従業員は、サポート業務に必要な基礎的なソフトウェアの操作スキルと技術的な知識に加えて、以下のような資質を備えていることが望ましいです。

- 自己管理能力が高い
- 文章力、会話力の両方でコミュニケーション能力が高い

- 積極的に助けを求めることができる
- 正直である
- 自由放任の、柔軟なマネジメントスタイルのもとで十分に活躍できる
- 信頼できる
- 普通の職場にある人付き合いの環境がなくても気にならない

採用候補者にこのような資質が備わっているかどうかは、なかなかわかりづらいかもしれません。リモート勤務を経験したことがあり、以前の職場で高い評価を得ているのであれば、こういった資質を備えている可能性が高いでしょう。そうでない場合は、コミュニケーションスキルが不足していないか、頼りなかつたりしないか、インタビュー時によく目を光らせてください。たとえば、面接予定日について調整がつかなかったときに、その採用候補者は積極的に別の候補日をいくつか提案してきましたか？返信は明快で、不要なやりとりを何度もせずにすみませんでしたか？ また、メールの文面は社会人として適切で、かつ親しみやすいものでしたか？

インタビュー中に質問をしたり、疑問に感じた点をはっきりさせようとしていましたか。これは、カスタマーサポートエージェントの重要な資質です。インタビュー中の対応から、サポートエージェントになった場合のふるまいをある程度予測できます。ストレスの多い状況下でも、誠実にふるまい、適切なコミュニケーションをとることができる人材か。それを見極めるには、緊急性が高く、影響が広範囲に及ぶような、変則的なシナリオを提示し、「このような場合、あなただったらどうしますか」と質問してみましょう。

バーチャルチームの潜在的な欠点のひとつは、メンバーの勤務

「理想のバーチャル社員は、仕事量と仕事以外のアクティビティのバランスを取ることができます。また、このバランス能力こそが、やる気を維持し、仕事を楽しいものにする上で役立つのです。」

時間帯がばらばらで、かつリモート勤務である場合に、コミュニケーションに遅延が発生するという事です。さらに、コミュニケーションミスやコミュニケーション不足により、問題が大きくなることがあります。バーチャルチームのメンバーは、スタンバイしているエージェントが自分以外に誰もいない状況でも、自信を持って落ち着いて判断を下せることが必要です。

結論をいえば、バーチャルチームにもっともふさわしい人材とは、自発性と自己管理能力が高く、さまざまな仕事を並行して行えるタイプの人です。一見、矛盾するようですが、柔軟なスケジュールを好む人ほど、限られた時間に最大限の成果を上げようとします。理想のバーチャル社員は、仕事量と仕事以外のアクティビティのバランスを取ることができます。このバランス能力こそが、やる気を維持し、仕事を楽しいものにする上で役立つのです。

リモート社員というと、以下のような怠惰なリモート社員を思い描く人も多いと思います。自宅でパジャマを着たまま、あるいはコーヒーショップでコンピュータに向かっているけれど、Facebookをチェックしてるか、サッカーや野球の試合のスコアをチェックしているだけ。これはリモート社員への間違ったイメージです。優秀なバーチャル社員は、自発的で自己管理能力が高いだけでなく、自分を律する力もとても強いものです。実際、真面目なリモート社員は、過労のリスクにさらされています。休みなく働き続けるリモート社員は、マネージャーの宝物のように思えるかもしれませんが、働き過ぎは燃え尽き症候群を引き起こすことにもつながるので要注意です。リモート社員はいつまでも仕事をし続けることができる分、仕事の切り上げどきを把握していることがとても重要なのです。

「バーチャルチームのメンバーは、たったひとりで勤務し、チームメイトの助けを受けられないという状況にたびたび遭遇します。このため、集中的なオン・ボーディング研修とその後の継続的な研修の実施に時間をかける価値があります。」



オン・ボーディング教育の重要性

バーチャルチームには、強力なサポートネットワークが必要です。バーチャルチームのメンバーは、たったひとりで勤務し、チームメイトの助けをすぐに受けられないという状況にたびたび遭遇します。このため、集中的なオン・ボーディング研修（新しい従業員がチームメンバーとしてチームに適応するためのプログラム）とその後の継続的な研修の実施に時間をかける必要があります。このような研修の実施により、チーム全員が、実際にひとりでリモート勤務を開始する際に必要なリソースとツール、自信を得ることができます。

居住地に関係なく、リモート従業員にも、オンサイトの従業員と同じツールを提供してください。具体的には、ハードウェア（ノートパソコン、モニター、スマートフォン）やインターネット、ITサポートへアクセスできる環境などです。また、企業文化や業務プロセス、他部門についての紹介といった通常の新入社員教育が必要となります。製品トレーニング、担当職務に関する専門的なトレーニング、業務の遂行に必要なツールの設定なども必要でしょう。可能であれば、これらのトレーニングの大半は、同僚の仕事を手伝いながら（見よう見まねで業務を習得）する機会を設けながら、対面で行うとよいでしょう。対面で行う目的は、早期の

関係構築とコミュニケーションの促進です。また、オン・ボーディング研修の一環として社内IT部門と協力して研修を行うのもよいでしょう。それにより、マシンのメンテナンス、セキュリティ、ネットワーク、ポリシー、故障が発生した場合の手続きなどを学ぶことができます。

オン・ボーディング研修の後は、定期的な1対1のミーティングや、毎週のチームミーティングだけでなく、メンターシッププログラムへの参加や、シフトが重なる時間帯を使った日々の業務引き継ぎをスケジュールリングします。また、メンバー全員が、共有のオンラインナレッジベースにアクセスできるようにしておくとう便利です。このナレッジベース上で、メンバーがスケジュールの変更を行ったり、質問を投稿したり、ベストプラクティスやヒント、問題を公開することができます。

助けが必要であるとわかっている場合に、ためらわずに質問できるという資質もバーチャル社員にとって、非常に重要です。バーチャルな「オープンドア」ポリシーを設けて、バーチャル社員が必要なときにためらいなく電話をかけて質問できるようにしましょう。「どんな質問でも大歓迎」という方針で運用してください。

バーチャルチームのメンバーは、離れ小島のたった一人の住人であり、自分の領土の最前線で戦っています。当然、装備は整っているほどよいでしょう。最初からチームの装備が万全であれば、サバイバル(成功)は保証されたようなものです。



バーチャルマネジメントのポイント

メンバー間のコミュニケーションを活性化し、効率化とコラボレーションを促進し、さらにセキュリティ面でも優れたツールが、バーチャルマネジメントにおいては重宝します。そのようなツールの使い方とメンテナンス方法についてトレーニングをすること、そしてチームの業務プロセスとポリシーに関してあるべき姿を定めておくことは非常に重要です。透明化に向けて努力することがポイントです。

では、バーチャルチームが、チームとして日常的に協力しあうためにはどうすればよいでしょうか。次のことを検討してください。

- バーチャル社員から、どのくらいの頻度で報告を受けたいですか。バーチャルチームの各メンバーは、どのくらいの頻度で互いにコミュニケーションを取るべきでしょうか。
- 会議は、メール、電話、ビデオをどのように組み合わせるのがベストですか。その際に、どのようなツールを使用しますか。[Skype](#)、[GoToMeeting](#)、[Googleハングアウト](#)、[Googleトーク](#)などを検討してみてください。
- 勤務時間中に、チームメンバーがサポートツールまたはイン

スタントメッセージャーにログインする必要がありますか。

- ほかに利用できるコラボレーションリソースにはどのようなものがありますか。専用のアプリケーションがありますか。たとえば、[Flowdock](#)、[HipChat](#)、[Campfire](#)、[Sqwiddle](#)、[Hojoki](#)、[Podio](#)、[Yammer](#)といったアプリを利用できます。また、専用のソーシャルメディアモニタリングツール、たとえば[Hootsuite](#)や[Sprout Social](#)、[Falcon Social](#)の利用も検討します。これらのツールを使用すると、ソーシャルメディアの投稿から生成されたタスクについて、チームが協力して作業できるようになります。
- ツールのメンテナンスはだれが担当するのでしょうか。また、ツールが使えなくなったときに、そのツールの責任者が勤務時間外であった場合の方針も決めておきましょう。
- あなたの会社には、ナレッジベースとコミュニティを備えた自己解決型のヘルプセンターがありますか？
- どのようなサポートスケジュールになりそうですか。バーチャル/分散型チームには、呼び出しが合った場合に対応する待機型のシフトも必要でしょうか？
- チームが実際に顔を合わせる機会を設けることができますか。その場合、定期的な出張が必要になることを、チームメンバーは了承していますか？
- 新しい知識を習得すること、当事者意識と責任感を持つことの大切さをチームに浸透させるためには、どうすればよいでしょうか？
- 文章でのコミュニケーションが中心になる場合、どうすればポジティブで建設的なフィードバックを活発にやりとりできるでしょうか？

各種指標とKPIのモニタリング、パフォーマンスレビューの実施、定期的な面談の実施なども、オンサイトチームと同様に、バーチャルチームでも重要です。



離れた場所からのコーチング

バーチャルチームのマネジメントにおける大きな課題のひとつが、チームに孤立感を抱かせないようにすることです。オンサイトのチームは普通、四半期ごとに開催されるチームビルディングのイベントに参加します。たしかに、バーチャルチームでは、こういったアクティビティを行うのが難しいものです。ただし、だからといってこの種のイベントを行う必要がないということではありません。社員特典や報酬、そして親睦を深める機会を提供することについても、同じです。

バーチャルチームのメンバーを集め、職務への貢献を評価する機会を設ける方法について、ヒントをいくつかご紹介します。

- 職場内で催されるシャドウィング、チームビルディング、顔合わせ、ランチまたはディナー、ハッピーアワーなどにチームを招待しましょう。
- 仕事ぶりのよいメンバーに、サプライズギフトを送りましょう。ギフトカードを送って、驚かせましょう。
- 会議への出席を推奨し、出席ができるようサポートしましょう。バーチャルチームの何人かで、もしくは全員で、定期的に場所を変えて集まったら、楽しいかもしれません。新しいことを共に学び、それまでの経験をシェアしましょう。
- 賞品付きのコンテストを開催しましょう。リモート社員は一

「『きちんと評価されている』とチームメンバーを安心させる以外にマネージャーができる最善のことは、コミュニケーションを活発に行うことです。マネージャーは、自分のチームにそうあってほしいと願う頻度と積極性を持って、コミュニケーションを図るべきです。」

一般的に仕事量の管理が得意かもしれませんが、それでも、標準以上の働きをしたときや、特に長時間働いたときなどに、自分が認められるのは嬉しいものです。

- オンサイトの社員がときどき受けている楽しい特典について検討し、同等の特典をバーチャルチームにも提供するクリエイティブな方法を考えてみましょう。在宅ワーク環境に関する人間工学のコンサルティングや、整体マッサージの30分コースなどはどうでしょうか。
- タブレットやヘッドフォン、携帯電話のアップグレードなど、形のある手当として、リモートワークに役立つツールについても検討しましょう。たとえば、毎年のチームのクジ引き大会用に予算をとれるか考えてみましょう。

「きちんと評価されている」とチームメンバーを安心させる以外にマネージャーができることは、コミュニケーションを活発に行うことです。マネージャーは、自分のチームにそうあってほしいと願う頻度と積極性を持って、コミュニケーションを図るべきです。リモート社員を管理する際に、マイクロマネジメントを行う必要はまったくありませんが、メンバーの意見を聞く時間を多めにとること、朝または勤務時間の最初に「おはよう」の挨拶をすること、いつでもチームメンバーをサポートできるように時間を空けておくこと(または代理の人間を手配しておくこと)が必要かもしれません。

「風通しのよさ」は、マネージャーとバーチャル社員の双方が克服しなければならない、お互いの課題です。「目の前にいないから、忘れてたよ」という状態は誰も望んでいません。あらゆるチームと同様に、マネージャーとリモート社員は、オープンなコミュニケーションを活発に行うために積極的に働きかけなければなりません。双方がポジティブで建設的なフィードバックを心がけ、信頼の構築に努める必要があります。マネージャーがパフォーマンスと成果を重視し、指導やトレーニングの機会を積極的に設けるようにすれば、バーチャルチームはきっとスムーズに機能することでしょう。