

連載 プロマネの現場から 第 176 回 テレワークに必要なスキル

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

リモートワーク、テレワークが常態化する中、オンライン環境においてもオフラインと同等に、円滑に仕事を進めるために必要なスキルを習得する必要があります。

対象タスクを実施するための知識や業務知見、オフィス以外で使用するパソコンやスマートフォン、タブレットなどの機器が活用できることは大前提になりますが、その上で、リモートワークやテレワークにおいて、パフォーマンスを発揮するためのスキルにはどのようなものがあるのでしょうか。

先日手に取った、沢渡あまねさんの『どこでも成果を出す技術 ～テレワーク&オフィスワークでなめらかに仕事をするための8つのスキル』(*1)において、テレワークに役立つスキルを8つの観点で整理されていました。

『テレワークに役立つ8つのスキル』として、「ロジカルコミュニケーション」「セルフマネジメント」「ヘルプシーキング」「クリティカルシンキング」「チームビルディング」「プロジェクトマネジメント」「ファシリテーション」「ITスキル/リテラシー」が挙げられていました。これらは、どの項目もリモートワークを行う人にとっては、身に付けておくべきスキルであると思います。

8つのスキルの内容は、以下になります。

1. ロジカルコミュニケーション

離れている相手とのコミュニケーションを効率化する

- ・結論から言う、手短かに話す
- ・発言の種類を明確にする(提案/質問・・・)
- ・論点をナンバリングする

2. セルフマネジメント

自分の「勝ちパターン」をつかんで実践する

- ・集中できる環境を選択できる
- ・モチベーションコントロールができる
- ・作業時間を見積れる
- ・約束を守れる(または調整できる)

3. ヘルプシーキング

助けを求める

- ・アラートを上げて助けを求められる
- ・専門家（組織内外）を頼れる

4. クリティカルシンキング

言語化・構造化し、相手の頭の中に同じ絵を描く

- ・問題・課題を言語化できる
- ・問題・課題を構造化できる（例：仕事を5つの要素に分解する）
- ・お互いの認識／誤解を言語化できる
- ・図解できる

5. チームビルディング

互いに認め合い、正しく信頼しあう

- ・自己開示し合える
- ・自分の役割と相手への期待を明確にできる
- ・共通の仕事の進め方を提案・実行できる
- ・マウンティングしない

6. プロジェクトマネジメント

「想定外」を予想しながら計画を立てやりくりする

- ・タスク分解できる
- ・自分の仕事の計画を立てられる
- ・問題管理／課題管理ができる
- ・プロセス全体と現在地を明確にできる

7. ファシリテーション

意見を気づき引き出し、ゴールに導く

- ・アイスブレイクできる
- ・目的やテーマを投げかけられる
- ・キーワードやフレーズで論点を言語化する
- ・間をおいて話す
- ・相手の意見や反応を受け止める

8. IT スキル/リテラシー

離れている相手と円滑にやりとりする

- ・オンライン会議ツール／ビジネスチャットを使いこなせる

- ・オンラインファイル共有サービスを使いこなせる
- ・スケジューラで予定を共有する
- ・タスク管理やチケット管理ツールを使いこなせる
- ・通信トラブル時に代替手段で対応できる
- ・反応を示す（相づち、スタンプなど）
- ・従来のビジネスマナーを強要しない
- ・“てにをは”にこだわりすぎない
- ・突発のトラブル／プライベートの混在に寛容になる
- ・感謝とユーモアを表現する

この8つのスキル、どれも必要であることが認識いただけるかと思いますが、その中でも、4つ目の「クリティカルシンキング」が、残り7つすべてのスキルの基盤となるものになると指摘されています。

1つ目の「ロジカルコミュニケーション」は、感情に流されず、論理的にわかりやすく、物事を体系立てて説明する力および行動を指します。

テレワーク下で自分の発言を合理的に受け入れてもらうためには、今起こっていることや「現在地」を客観的に説明する必要がありますが、聞き手の頭の中に、伝えたいことのテーマや論点などの「箱」をイメージさせ、この「箱」の数や種類を調整していきます。それには、自分が伝えたいことをあらかじめ構造化しておく必要があります。つまり、「ロジカルコミュニケーション」の前提として、「クリティカルシンキング」が必要となっています。

2つ目の「セルフマネジメント」は、個人の生産性、ひいては組織の生産性を向上させるために、いかにして仕事をしやすいコンディションを整えるか、を考える必要があります。あらかじめチームとしての役割分担・業務分担を定め、それに対応する業務設計・コミュニケーション設計を行う必要があります。そのためには、「クリティカルシンキング」が必要となります。

3つ目の「ヘルプシーキング」は、チームワークを正しく機能させるために、正しいタイミングで正しくアラートを上げ、正しく助けを求める力を指します。期限ぎりぎりになって間に合わないのを助けてくれ、というのは、「ヘルプシーキング」ではなく、雑に仕事を進めた結果、相手にヘルプの丸投げをしているだけだといいます。「ヘルプシーキング」が機能するためには、業務の全体像を論理的かつ合理的に構造化し、今の現在地を指し示すことで、「ここがこう困っているから助けてほしい」とコミュニケーションをとる必要があります。「ヘルプシーキング」の質を高めるためにも、「クリティカルシンキング」が必要となります。

5つ目の「チームビルディング」とは、物理的に離れたチームメンバーが方向感や思いを共有し合い、同じ目標に向かって進めるようにする行動を指します。自分の業務だけで

なく、他のメンバーの業務の所在地や進め方の認識合わせのためには、「クリティカルシンキング」が必要となります。

6つ目の「プロジェクトマネジメント」は、QCDやスコープマネジメントはもちろんのこと、PMBOK等のモダンプロジェクトマネジメント体系を活用し、プロジェクトを完遂するために行う活動全般を指します。これらのプロセスの定義にも、「クリティカルシンキング」が必要となります。

7つ目の「ファシリテーション」は、異なる立場や能力を持つ人々を巻き込み、意見や知識を引き出しながら、ゴールに向けてものごとを進めていく力をファシリテーション、会議体において参加者の合意形成を行いながら全体を導く役割の人を、ファシリテーターと呼びます。

このファシリテーターには、様々な意見や議論を可視化・整理し、新たな論点を引き出したり、足りない部分を補ったりする行動が求められます。このベースになるのが、「クリティカルシンキング」であり、このスキルにより、「ファシリテーション」の質が大きく変わってきます。

8つ目の「ITスキル/リテラシー」とは、テレワークにおいては、各種ITツールを使いこなせることが必要最低条件になることを指します。

プロジェクトやチームに合ったITツールを選ぶこと。そのため、ITツールは手段と認識したうえで、タスクやコミュニケーションの種類・内容を踏まえた適切なITツールを活用していく必要があります。そのベースには、「クリティカルシンキング」が必要となります。

以上、「クリティカルシンキング」がテレワークに必要なすべてのスキルのベースにあることを紹介しましたが、オンラインでの業務においては8つのスキルを意識して高めていくことが大切だと思っています。

最後になりますが、沢渡さん曰く、企業のテレワーク対応には「4つのステージ」があるといいます。

- ・テレワーク0.0 すべての業務をオフィスで行う
- ・テレワーク0.5 オフィスの業務の一部を自宅で行う
- ・テレワーク1.0 オフィスに依存せず業務をおこなう
- ・テレワーク2.0 デジタルで新たなつながりを生む

「テレワーク0.5」では、業務の抜本的な見直しは行われていない一方、「テレワーク1.0」では、業務のリエンジニアリングが行われ、テレワークによる新しい業務のや

り方が確立されている状態です。ペーパーレス化ができていますが、法律のしほりや内部統制などにより、一部の紙ベース・押印ベース、郵送などの業務が残っています。

「テレワーク2.0」では、オンラインゆえの新たなつながりを生むことで、新たなビジネスモデルや他地域のフルリモートワーカーや複業人材の活用など、新たな雇用モデルが実現します。商圏の拡大、人材採用の拡大などなど可能性は広がります。

このテレワークのステージにおいて、「テレワーク0.5」が企業のその後を決める分水嶺になります。つまり、テレワークでうまく成果が出せず「テレワーク0.0」に逆戻りするのか、それとも、テレワークのメリットを享受し、テレワークを中心に業務のリエンジニアリングを行い、「テレワーク1.0」へ進むことができるのか。

沢渡さん曰く、「元の働き方に戻す」ことは、停滞からの衰退を意味する、と指摘されています。一方、新型コロナは依然感染者は多く発生していますが、弱毒化し、重症者が減っていることもあり、通勤の満員電車の状況も戻ってきています。オンラインとオフラインの各々のメリットと課題を踏まえた業務のバランスを考えると来ていると思います。また、DXをバズワードにせず、文字通り、組織をデジタル・トランスフォーメーションするためにも、「テレワーク0.5」から「テレワーク1.0」への推進およびその支援をしていきたいと考えています。

(*1) 沢渡あまね『どこでも成果を出す技術 ～テレワーク&オフィスワークでなめらかに仕事をするための8つのスキル』、技術評論社、2022年刊