

# オンラインファースト時代の 強い組織の作り方 (コミュニケーションを中心に)

2020-05-25 はせがわようすけ

# お断り:この資料について

- ▶この資料の内容は、社内での研修時ならびにとある勉強会において、議論するための呼び水として準備したものです。
- ▶記載内容すべてが長谷川の考え方というわけでも、長谷川の所属する会社の方針というわけでもありません。

# オンラインファースト時代の到来

- ▶ オンラインファースト
  - ▶ これまでの「リアルな対面」を補完するオンラインではなく、オンラインでの活動が優先的に実社会を形成する
  - ▶ 望む望まざるに関わらず、当面はオンラインによる社会活動を余儀なくされる
- ▶ オンラインが優先される社会で強い組織を作る方法が求められている

# オンラインでの強い組織の作り方が必要

- ▶ 細分化され高コスト化するコミュニケーション
  - ▶ 多対多のコミュニケーションは難しい
    - ▶ 少人数のコミュニケーションが急増
    - ▶ コミュニケーション量を増やすことはコストの爆発的な増加につながる
  - ▶ 全体を俯瞰することは難しくなる
- ▶ 明示的に伝えないことは伝わらない
  - ▶ 「空気を読む」「雰囲気を読む」は難しくなる
- ▶ 関係性によるカバー
  - ▶ 今伝わっているのは過去の資産（相互の関係性）があるから
  - ▶ 現在の状態を前提として、現在の関係性を築くことができる？
- ▶ 自己管理能力
  - ▶ 他者の目がない中で目標を設定しきちんと成果を出す

# 今後必要なスキルを各自が意識する

これまでとは異なるスキルセットが要求される

- ▶ 対人・他者と働くための能力 – 対話ではなく非同期で片方向の伝達
  - ▶ オンラインで読み取る能力
  - ▶ オンラインで伝える能力
  - ▶ オンラインで引き出す能力
- ▶ 個人・自己作業のための能力
  - ▶ 自己管理能力

# オンラインで読み取る能力

- ▶ 限られた時間で効率的にできるだけ多くのメッセージを吸収する
  - ▶ 知ってる情報を増やすことは正しい判断につながる
  - ▶ 分断化されたコミュニケーションの世界では対話はコストの増加につながる
  - ▶ 対話を減らし主体的、能動的に知ることで相手側の伝えるためのコストを下げられる
- ▶ 書かれている文面だけでなくメタな情報も汲み取る
  - ▶ 「普段より彼のアウトプットが少ないぞ。何かあるのかな」とか
  - ▶ オンラインで感情を読み取ることは対面でより難易度が高い
  - ▶ 正しくない認識、「深読みしすぎ」になる可能性

# オンラインで伝える能力

- ▶ 明瞭に言語化して誤解を生まずに伝える必要性
  - ▶ 会話であれば相手の反応を見ながら話す側が調整できる
  - ▶ 難解なテキスト、誤解を生むテキストはコミュニケーション時間の浪費
- ▶ コミュニケーションの内容を分断化させない
  - ▶ DM、通話を避ける。知ろうとした人には知ることができるように。
  - ▶ DMや通話をした場合は「さっきの会話をメモしておきます」と公開チャンネルに議事を残す
  - ▶ プライベートに行われた会話を他者が把握するのは超高コスト
- ▶ オンラインでは感情は曲がって伝わる
  - ▶ 感情ではなく内容にフォーカスした伝え方が求められる
  - ▶ オンラインで感情を伝えるのは避けたほうがいい

# オンラインで引き出す能力

- ▶ オンラインで同僚やメンバーの能力、考え、思いを引き出すことが難しくなる
  - ▶ これまでなら何気なくかけられた一言が難しくなる  
「疲れた顔してるけど大丈夫？」など
- ▶ コストの高いビデオ通話は雑談などに使うべき
  - ▶ ノンバーバル情報の価値を生かす
  - ▶ 何かを決定する、決定した記録を残す等の論理的な情報のやりとりはテキストベースにシフトさせる

# 自己管理能力

- ▶ 他者の目がない中で目標を設定し成果を出す
  - ▶ 会話がなく誘惑も多い在宅環境で自らゾーンに入れること
  - ▶ フィードバックが少ない状態で自身の進んでいる道に対する不安感を乗り越える必要性

# オンラインファースト時代の到来

## ▶ オンラインファースト

- ▶ これまでの「リアルな対面」を補完するオンラインではなく、オンラインでの活動が優先的に実社会を形成する

## ▶ 短期的展望

- ▶ 望む望まざるに関わらず、当面はオンラインによる社会活動を余儀なくされる

## ▶ 長期的展望

- ▶ コロナ禍終息後もある程度はオンラインへのシフトが予想される
- ▶ ただしオンラインへのシフト度合いは千差万別
  - ▶ 全社員がリモート勤務で物理オフィスは廃止
  - ▶ ある程度の社員・ある程度の日数はリモートから勤務
  - ▶ やっぱり全員出社が原則、ときどきはリモート勤務
- ▶ いずれにしろ、全体としては今よりは確実にオンライン化が進む

# 長期的には？

- ▶ 短期的にはオンラインファーストなのは理解できる
  - ▶ 長期的にはある程度は従来どおりに戻るのでは？
  - ▶ オンラインでの組織作りは短期的にだけ必要なスキル？
- ▶ コロナ禍終息後もある程度はオンラインへのシフトが予想される
  - ▶ ただしシフト度合いは千差万別
    - ▶ 全社員がリモート勤務で物理オフィスは廃止
    - ▶ ある程度の社員・ある程度の日数はリモートから勤務
    - ▶ やっぱり全員出社が原則、ときどきはリモート勤務
  - ▶ いずれにしても、全体としては今よりは確実にオンライン化が進む
- ▶ 社員の数割がリモート勤務になるのであれば、出社してる側にもリモートでのスキルが要求される

# まとめ

- ▶ これまでとは異なるスキルセットが要求される
  - ▶ オンラインでの言語能力、自己管理能力など
- ▶ それらのスキルセットはコロナ禍終息までの短期的なものではなく長期的に必要とされる

# 参考

- ▶ チャットコミュニケーションの問題と心理的安全性の課題 #EOF2019  
<https://www.slideshare.net/TokorotenNakayama/eof2019>
- ▶ 在宅勤務二ヶ月の感想 - ninjinkun's diary  
<https://ninjinkun.hatenablog.com/entry/2020/05/12/092409>
- ▶ リモートワークをする人必読。組織パフォーマンスを左右する「デジタル心理的安全性」とは？ | iXキャリアコンパス  
<https://ix-careercompass.jp/article/982/>