

グローバル・リモートワーク時代のチーム運営

— 相互理解と連帯感を生み出すための取り組み —



グローバル化の進展により、言語や文化が異なる複数の国のメンバーの協業を必要とするプロジェクトが増えている。そのようなプロジェクトを成功させるためには、利便性の高いITの活用に加えて、メンバーが互いに相手の個性や文化的背景などを理解し、連帯感が生み出されるようにするチーム運営が求められる。

NRI香港 グローバルシステムサービス部門
システムコンサルティング部 上級システムコンサルタント

みやた ともあき
宮田 友朗

専門はERPを活用した業務改善、ERPの導入・保守運用

あるチームの悩み

スケジュールは2週間も遅れている。今、香港、フィリピン、インドネシア、タイ、インドなどアジア全域に散らばった15名ほどのメンバーによるWeb会議が開かれ、文化的背景や考え方が異なるメンバーが代わる代わるタスクの遅延理由を説明している。込み入った議論も全て英語である。皆、口には出さないが、いら立っているのが分かる。進行役のプロジェクトマネジャーは、会議用マイクに気を付けながら深いため息をついた。

プロジェクトマネジャーが状況をさらに細かく聞いていくと、深刻な事態であることが徐々に明らかになってくる。わずかな認識のずれから、全く見当違いの成果物が作成されている。チームで作業しているという感覚が薄く、自分のタスクが他のメンバーに及ぼす影響を想像できていない。あらためて完了予定を聞くと、スピーカーからはいつもの「By tomorrow (明日までに)」がむなしく聞こえてくる。

多少は誇張しているが、これは以前に筆者

が実際に経験したことだ。

グローバルチームの課題

NRI香港では、アジアの日系企業向けにERP（統合基幹業務システム）とその周辺ソリューション（バーコードシステムやビジネスインテリジェンス・ツールなど）をクラウドサービスとして提供している。導入とサポートは現地のERPコンサルタントが行うが、顧客への提案内容や導入内容の検討などには各拠点のメンバーが参加する。ただし、ほとんどのやり取りはメールか電話、Web会議で行い、関係者が顔を合わせるのはその必要が生じた時ぐらいに限られる。

こういうチームは上に描写したような状況に陥りやすい。システム構築プロジェクトは、工業製品などと違って目に見えないものをメンバーが協力して作り上げるものだけに、コミュニケーション品質がアウトプット品質を大きく左右する。ひと昔前はメンバーが顔を合わせて作業するのが当然だったが、今は上記のように国や言語、文化的背景が異

なる個人が別々の場所にいながら協力し合っ
て複雑な作業をするグローバル・リモート
ワーク時代になっている。

このような状況では従来以上に“ボタンの
掛け違い”が起こる。プロジェクトの共通言
語は英語とすることが多いが、アジアではメ
ンバーが英語を母語としないため、どうして
も細かなニュアンスが伝わらない。リモート
会議ではなおさらである。スケジュール感覚
も違い、日本では日単位のところがフィリピン
では週単位だったりする。日本だと十分に
事前準備をして失敗を避けようとするが、ア
ジア圏の多くは取りあえずやってみて失敗し
たら直すという流儀のため、タスクの“レベ
ル感”が合わない。責任感の内容も国や文化
によって異なる。完遂まで頑張るのが普通の
国もあれば、努力はするが就業時間内にでき
なかつたら仕方ないというベストエフォート
感覚の国もあり、メンバー間の摩擦を生みや
すい。もともと複雑なシステム構築プロジェ
クトに、さらにこのようなリスク因子が加わ
るのである。

これを放置してしまうと、細かなずれが積
み重なり、リリース直前になって致命的な問
題が発覚するようなことが起こりかねない。
リスクをリスクとしてきちんと認識し、積極
的に改善していく態度が求められる。

成功の鍵は相互理解と連帯感

われわれのチームでは、このリスクを重視
して以下の2つの対策を実施した。

- ①コミュニケーションプラットフォームの導入
コミュニケーション量を増やして無駄な待

機時間を減らすため、米国Microsoft社の法
人向けコミュニケーションプラットフォーム
「Skype for Business」を導入した。これによ
り、メンバー間で仕事だけでなくプライベート
な会話も気軽にされるようになり、相手の
家庭のことまで分かるようになった。また、
従来のリモート会議では互いに何をしている
のか見えなかったが、このツールでは入社・
退社・会議中などの状況がリアルタイムに分
かるため、相手のだいたいの繁忙度が把握で
き、思いやる雰囲気が出てきた。

②オフラインでの交流

NRI香港では、年に1回、全員を香港に集
めてチームミーティングを開催し、1年の振
り返りと次の年の予定を共有することにして
いる。このミーティングの中で、数十人のメ
ンバー全員が自己紹介する時間をたっぷり取
るようにした。プライベートなことも話して
もらい、どんな人柄かを皆に知ってもらう。
ミーティングの後は食事会を開催し、存分に
交流する。相手がどんな人で、何を意図して
いるかを理解しやすくするためだ。

以上のような対策の結果、助け合おうとい
う意識が生まれ、円滑な協業ができるよう
になった。今では冒頭で描写したようなシー
ンはなくなった。最も大切なのは、メンバー
が互いに相手の価値観、考え方、個性を知り、
連帯感を持てるような環境を構築すること
である。この環境に基づく協力体制がなけれ
ば、便利なツールや厳格なルールも効果を発
揮しない。

今後もグローバルチームの円滑な運営に力
を入れ、グローバルに活躍している日系企業
のビジネスを強力に支援していきたい。 ■