



PERSPECTIVE

コロナ禍における従業員
エンゲージメントの変遷
- 未来に向けて今できること
は何か？

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

2020年はVUCA（volatility, uncertainty, complexity and ambiguity）を象徴する、大きなそして予測の出来ない変化に見舞われた一年となりました。COVID-19により、私たちの生活は仕事・プライベートともに様々な変化を迫られました。私たちの中には、前線に駆り出されたり、通常とは異なる業務を強いられたり、仕事を失ったり、給与を下げられたりと、大きな変化を余儀なくされ人々がたくさんいます。当然ですが、これらの様々な変化が従業員のエンゲージメントに与えた影響は小さくはありませんでした。

2020年に従業員エンゲージメントはどのように変化したのでしょうか？右のグラフは、当社のクライアントのグローバルでの従業員エンゲージメントを四半期ごとにみたものです。従業員エンゲージメントは、第2四半期にピークを迎え、第3四半期には第1四半期に観測されたレベルに近い水準まで低下するという、逆U字型の曲線になっています。この結果をみて、当社のクライアントは以下の3つの疑問を持ちました。パンデミックの初期に従業員エンゲージメントが向上した原因は何か？なぜそれが低下してしまったのか？そして、従業員のエンゲージメントを再び向上に向かわせるために今できることは何か？です。

2020年第2四半期、なぜエンゲージメントは上昇したのか？

意外なことに、従業員エンゲージメントが最も高かったのは、Covid-19による不確実性とストレスがちょうど現れ始めた頃でした。それはなぜだったのでしょうか？

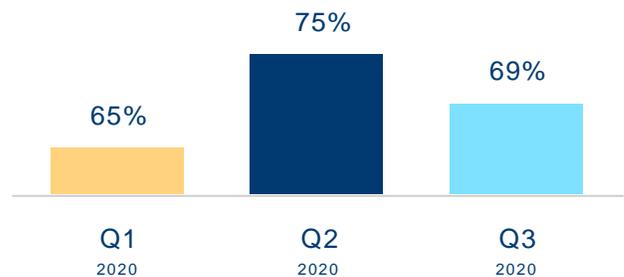
✔ つながりの重視

シニアリーダーたちは、従業員が正しい情報を得て、しっかりとケアされ、組織内の他の人とのつながりを感じられるように、いっそう配慮するようになりました。2020年に当社が実施した、従業員体験に関するグローバル調査によると、シニアリーダーとのコミュニケーションは従業員にとって最も重要な「重要な瞬間（モーメント）」の1つであることがわかっています。リーダーは不確実性に対応するために、ビジネスを平常通りに動かし続けると同時に、従業員とのコミュニケーションを増やすことを心がけてきました。この努力の組み合わせにより、従業員は大切にされていると感じ、それが従業員エンゲージメントの向上につながったと考えられます。

✔ アジリティ（敏捷性）の重視

2020年第2四半期に多くのリーダーが行った、コロナ禍で事業を継続させるための様々な取り組みを過小評価してはいけません。全従業員の働き方を、一夜にしてリモートやオンライン環境に移行させることは容易なことではありません。すべての従業員とリーダーの努力が必要なのです。

2020年グローバル全体における従業員エンゲージメント



現在の組織は、適切な意思決定を適切なスピードで行わなければならない、アジリティの新時代に突入しました。多くの組織がこの数年の間にアジャイルな組織作りに取り組んできましたが、2020年にアジリティがこれほど重要なものになるとは、私たちの誰も想像していませんでした。

✔ ウェルネスの重視

以前までは、ウェルネスが従業員エクスペリエンスにとって重要であるとはあまり認識されていませんでした。しかし、2020年第2四半期にはその状況が一変し、ウェルネスがリーダーと従業員の最重要課題となりました。私たちは、組織が従業員を守るために大胆な行動をとるのを目にしました。例えば、多くの組織が顧客の個人的な生活に踏み込み、また、収容人員を制限したり、顧客にソーシャルディスタンスのガイドライン遵守やマスクの着用を要求するなどの安全対策を採るようになりました。このような組織からの真の気遣いと配慮によって、従業員は、感謝され、尊敬され、仕事に貢献していると感じながら働き続けることができたのです。

第3四半期になぜ従業員のエンゲージメントは低下したのか？

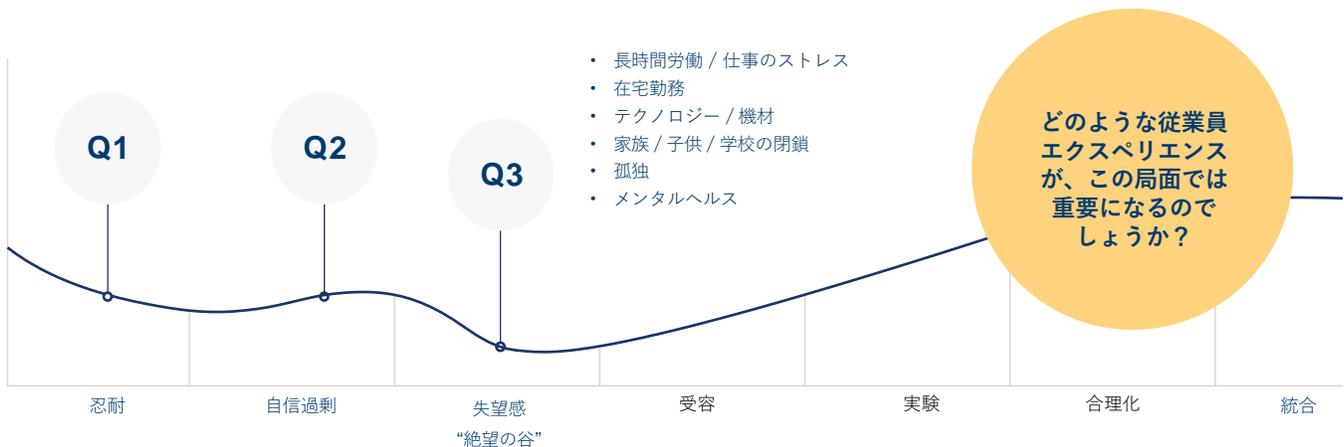
従業員は回復力と忍耐力を発揮し続けましたが、2020年第2四半期に観測された高いエンゲージメントレベルは、さらなる不確実性の高まりとともに、その高い水準を維持することが困難になりました。組織も従業員もこの経験から多くのことを学び、「次の常態」を確立してきましたが、次のような様々な理由から従業員エンゲージメントの低下は避けられないものとなってしまいました。

エンゲージメントの変化曲線

2020年に当社がリリースした従業員エンゲージメントのグローバルトレンドレポートでは、組織変革に関する伝統的

な研究結果に基づき、従業員エンゲージメントとCOVID-19の関係性を取り上げ、従業員エンゲージメントの今後の変化を下図のように予測しました。2009年の大不況のような社会的に大きな出来事の後にも、従業員エンゲージメントの変化には今回と似たようなパターンが見られました。第2四半期の「緊急危機モード」で従業員のエンゲージメントが上昇した一方で、第3四半期にはリストラ、レイオフ、減給などの組織的・経済的な現実が本格化し始め、更には進行中のパンデミックによるストレスが重なり、従業員のエンゲージメントは大きく低下しました。

キューブラー＝ロスの変化曲線



ストレスによる疲労

私たちは誰もが何らかの形でストレスを感じており、その長期的なストレスによる疲労のため、従業員エンゲージメントが低下していると捉えることもできるでしょう。第2四半期に入ってから、当社クライアントの従業員はストレスやプレッシャー、メンタルヘルスに関して、頻繁にネガティブなコメントを示していました。実際にこれらのコメントの背景にある原因を特定するには至らなかったものの、その後も仕事量の増加や、断捨離ができないことによる長時間労働などについても、否定的なコメントが多くあがってきていました。人々はパンデミックが始まった時期には、一時的にこのようなストレスに対処することを厭わなかったようですが、その状態が何ヶ月も続いてしまったため、長期的なストレスにより疲労困憊しているのではないのでしょうか。

リーダー自身のエンゲージメント

リーダーたちは、バーチャルな環境でチームを作り、人と人とを結びつけることに苦心し続けています。チームメンバー間の物理的な接触が不足している場合、新しい従業員を迎え入れ、チームと会社とのつながりを感じさせることは、決して容易なことではありません。また、業績管理や目標設定などの一般的なマネジメント業務は、ビジネスや経済の実態が未知数であるため、もどかしいほど曖昧なものになってしまいます。そして結果的に、リーダーも従業員と同じようにストレスによる疲労を抱え込んでしまうのです。リーダー自身のエンゲージメントがチームのエンゲージメントレベルに影響を与え、エンゲージメントが高いリーダーほど、従業員と組織や上層部を結びつける効果が高いことがわかっています。リーダーのエンゲージメントが低下すれば、従業員のエンゲージメントも低下するのは当然のことと言えるでしょう。

従業員のエンゲージメントを回復するために今できることは何か？

このような傾向についてクライアントと話し合うと、「ではどうすればいいのか」という疑問に必ず行き着きます。組織の内で、効果的に従業員の行動を促すことのできる要素は数多くありますが、自分の役割がチームを前進させるためにどのように役立つかを従業員一人ひとりに考えさせることは常に有益です。

マネージャーが取るべき行動:

マネージャーは様々な問題で手一杯になっていることと思いますが、従業員はマネージャーが積極的に彼らの話を聞き、共感し、謙虚さを示し、常にフィードバックを与え、上層部からのメッセージを届けてくれることを求めています。良いニュースは、多くのマネージャーがすでにこれを実践しているということです。最近の調査によると、80%の従業員が自分の上司は「気遣いと思いやりを示している」と答えています。このような思いやりのあるリーダーシップが今では期待されており、従業員はコロナ前の指揮統制型のマネジメントスタイルへの回帰は望んでいないのです。また、すべての従業員が同じレベルでパンデミックの影響を受けているわけではないことも忘れてはなりません。例えば、2020年第2四半期に実施されたパルス調査では、ジェンダーギャップが大きい多くの組織では、女性の方が男性よりもネガティブな経験をしていることがわかりました。

マネージャーへの問い: *新しい取り組みに対する不確実性を取り除き、チームメンバーとの繋がりを強めるにはどうすればよいのでしょうか？*

シニアリーダーが取るべき行動:

従業員は上司が思いやりのあるリーダーシップを発揮することを必要としています。シニアリーダーに対しては、大胆で勇気があり、明確で自信に満ちていて、目的意識やつながりを強化することを求めています。予測不可能性や不確実性は、職場のストレスを増幅させる大きな要因ですが、明確なメッセージと戦略によって、それを最小限に抑えることができます。多くの市場で不安定な状況が続いている今、シニアリーダーはコミットメントレベルを維持しなければなりません。私たちのクライアントの多くは、リモート環境で組織文化を維持する方法を思案したり、将来職場環境が常態に戻った際に、ハイブリッドな職場環境をどのように展開していくのか考えています。

シニアリーダーへの問い: *シニアリーダーとして、どうしたら新しい取り組みに関する不確実性を取り除き、社員とのつながりを高めることができるのでしょうか？*

CHROが取るべき行動:

CHROは、2020年の組織の舵取りにおいて、パンデミックを効果的に乗り切るために必要なツールやプログラムをシニアリーダーに提供し、また従業員のための適切な支援や方針を固めてきました。そして次なる大きな挑戦は、組織内の幅広い管理者層の能力を向上させることです。彼らに適切な手段、制度、権限、コーチングを受ける機会などを与え、従業員のエンゲージメントを高められるようにサポートしなければなりません。また、組織全体の能力を高めるため、人事部の役割や構造を改善するチャンスを見つけることが出来るかもしれません。例えば、HRBPのような人事部の特定の役割においてはエンゲージメントスコアが低く、ストレスレベルが高まり現在は苦難を強いられていることがうかがえます。COVID-19の危機から抜け出すため、従業員に行動を促す一環として、人事部のエンゲージメントを維持するために必要なことは何かを改めて考えてみてください。

CHROへの問い: *人事チームをサポートし様々な人事施策の実行を可能にするための、適切な組織体制と業務プロセスを持っているだろうか？*

最後に、あなたの役割に関わらず、あなた自身が一人の従業員であり個人であることを忘れないでください。多くの人にとって、仕事と家庭の境界線はほとんどなくなり、仕事以外で直面するストレスは仕事での経験やエンゲージメントにますます影響を与えています。私たちは皆、セルフケアの優先度を上げ、心身の健康を大切に、自分自身と周囲の人たちとの関わりを取り戻す必要があるのです。



Kincentric について

Kincentric（日本法人名：Kincentric Japan合同会社）は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。

私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スペンサースチュアート・グループの一員として、新たな一歩を踏み出しました。スペンサースチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザリーのリーディング・カンパニーです。

組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザリーなど。こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

© 2020 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company, all rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@kincentric.com.