

# 「ネクストノーマル」に適応するための 健全な生産性向上の取り組み

新型コロナウイルス (COVID-19) によってもたらされた危機は、仕事の世界を変え、従業員体験 (employee eXperience: eX) に混乱を引き起こすだけでなく、人事の変革をも加速させています。この特異な時代に、多くの組織はこれまでにない対策を講じなければならなくなりました。その中には、例えば、エッセンシャルワーカーに対する安全対策の導入、新技術への投資、オフィスの縮小、人材関連施策についての優先順位の見直し、リーダーシップに関連する新しいアプローチの採用などの対策があります。これらは、バーチャルワーク環境における急激な変化を意味するものであり、すべては組織の存続と従業員の安全、生産性、エンゲージメントを守るための試みと言えるのです。



250 社以上のグローバル企業を対象とした COVID-19 に関する従業員パルスサーベイによると、初期段階では、多くの企業がコロナ禍で適切な対処を取ったことにより、**新型コロナ発生後の 3 か月間で従業員が味わった経験 (eX) は肯定的に捉えられていたことが分かっています**。ほとんどの企業では、コロナ禍がもたらした未曾有の課題に対して、経営幹部が特別な対応をとり、その結果として 81% の従業員がウェルビーイング、繋がりと思いやり、経営幹部の対応、バーチャルワークサポートなどに関して従業員は、有意義な体験をしたということが報告されています。そして、この明るい結果をもたらした最大の要因が、**経営幹部が示した社員への関心とと思いやりである**、ということも分かっています。

しかし、緊急事態が予想以上に長く、場合によっては何年も続くかもしれないということを従業員が認識始めると、健康やバーチャルワーク以外の新たなストレス要因が出現し、コロナ発生初期の肯定的な捉え方が急激に落ち込んでしまうことが予想されています。従って、初期に見られたようなリーダーによる特別対応を行い続けることは、コロナ禍の次の段階に対応するうえでとても重要と言えます。

さらに調査では、**従業員がとって最も懸念していることが“ストレス”であることが明らかになりました**。また、**従業員が示したネガティブなコメントの 25% が不安や健康に関すること**であることが分かりました。さらに詳しく見てみると、女性はより大きなストレスを感じていることが報告されています。コロナ禍によってもたらされたストレスへの対処に課題を感じていると回答した男性が 20% であったのに対し、女性は 27% と 7% ポイントの差がありました。また、35 ~ 44 歳の年齢層では最も高いレベルのストレスを感じていることも分かっています。ストレスの対象となる体験や不安の要因、あるいは、求めるサポートの優先順位について男女差が顕著であったことも明らかになっています。この年代の女性は、家庭、育児、ホームスクーリング (自宅学習) を大きな不安要素として挙げており、男性の 2 倍の割合を示しました。

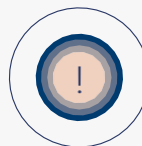
また、データによると、若年層ほど孤立感やテクノロジーの活用に悩んでいることが分かりました。おそらく、人との繋がりがやコラボレーションを容易にするテクノロジーへの期待が、若年層の方がより高いためだと思われます。また、有色人種ほど、エッセンシャルワーカーとして危険な仕事に就いている可能性が高いことも指摘されています。

これらストレスの要因には、単なる新しい働き方への適応というだけでなく、バーチャルな世界での個人の帰属意識や繋がりの喪失に至るまで、さまざまな項目が挙げられます。多くの人は、通勤時間の減少分を活用してより多くのバーチャル会議に時間を費やしており、同僚や顧客と離れて画面上だけで仕事をすることは対面でのやりとりよりも負担が大きく、疲れることにも気づきました。

組織によっては、労働に充てられる時間が長くなり、この時間を労働時間に充てている献身的な姿勢を、最初のうちはメリットと感じたかもしれませんが、**従業員のこうした献身さが、必ずしも生産性の向上を意味する訳ではありません**。我々の調査によると、74% の社員がリモート環境でも、自分の仕事量を「対処可能」と捉えていることが明らかになっており、この数字はコロナ禍の期間中一定の値でした。これは、リモートのほうがリアルよりも仕事がしづらく、生産性が低下するとは言えない、ということを示唆していると言えます。

仮に労働時間の延長が生産性の向上につながっているととしても、それは長期的に見て持続可能なのでしょうか。さらに、従業員のウェルビーイングが明らかに危険にさらされている中で、このような生産性は健全と言えるのでしょうか。

ストレスレベルの上昇に加えて、バーチャルワークへの適応による疲労、家庭でのプレッシャー、孤立感、ワクチンなしでの職場復帰による健康と安全への長期的な不安、経済的な影響、一時解雇、不利な雇用の見直しなどが相まって、「新・燃え尽き症候群」という前代未聞のパーフェクトストームが発生しています。



燃え尽き症候群は、健康面および経済面での危機が次の段階に進むにつれ、非常に現実的で重大なリスクになりつつあります。その原因には、失業への不安、仕事とプライベートの境界の曖昧さ、孤立感、信頼性の高いテクノロジーに支えられた業務環境や適切な在宅勤務空間の確立など、さまざまな項目が挙げられます。また、バーチャルワークに慣れていない人への影響は、これまでにテレワークの経験がある人よりも深刻であると考えられます。

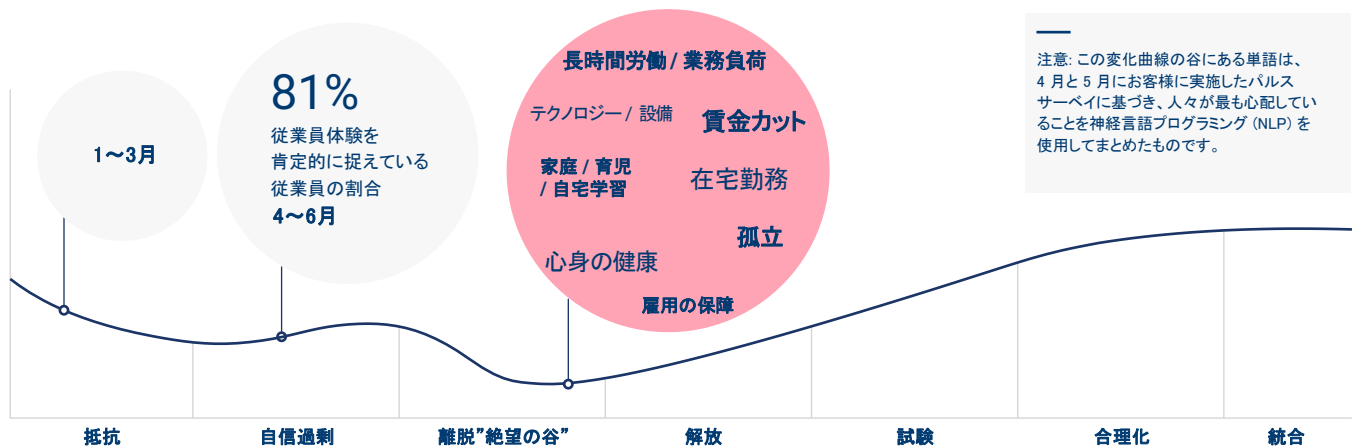
大多数の組織は、コロナ禍におけるストレスと燃え尽き症候群のリスクを認識し、素早く対策を講じました。具体的には、**56%もの企業が過去数か月の間に健康分野や従業員支援/ストレスマネジメントなどに投資しています。**

また、調査対象企業の40%がストレスマネジメントへの投資を継続する予定であることも分かっており、今後1年間、ウェルビーイングは企業の重要な課題であり続けると言えるでしょう。そして当面は、業務の負荷を軽減し、リモートワークの効率性を高める意味でも、バーチャルワークの生産性に注目することが、引き続き重要であると考えられます。なお、企業の半数(50%)と非営利団体の57%が、来年に向けて、生産性をサポートするための新しいテクノロジーに投資する意向を示しています。

私たちは、コロナ禍の前と後という単純な世界ではなく、ワクチン接種前とワクチン接種後の世界を生きていると言えます。**ウイルス自体が流動的で変化しているため、単一の出来事の中で生きているとは言えないのです。**

エリザベス・キューブラー・ロスの変化曲線は、過去にこれと同様な状況を示していました。従業員エンゲージメントは、大不況のピーク時に最高潮に達し、その後、不況が去ったものの、経済的な不確実性、コスト削減、人員削減、失業などが続き、1年後には大きく低下しました。私たちにあって、コロナはまだ、初期段階であり、状況はさらに厳しくなっていくことでしょう。

## キューブラー・ロスの変化曲線



企業とその従業員が今後の長期的な不確実性に直面する中で、健全な生産性を促進し、燃え尽き症候群のリスクを管理していくために重要となるのは、特別なリーダーシップの存在です。つまり、組織全体が変化のサイクルの様々な段階を経ながら「ネクストノーマル」に向かって進んでいくためには、適切なリーダーシップを通じて、従業員体験(eX)に強く影響する瞬間や接点を意識的に管理するようにしなければなりません。



## 組織が次の段階に移行する中で、 「健全な生産性」を促進していくには どうすべきか

### 人材戦略と eX 戦略の検討におけるアジャイルアプローチ

「ネクストノーマル(next normal)」への道は一直線ではないため、人材戦略にはよりアジャイル(俊敏)なアプローチが求められます。ビジネス戦略や人材への影響は段階ごとに異なり、不確実性が今後も続くと思われませんが、何もしないという選択肢はありません。まず、**ビジネス戦略の実行し、不確実性に適應するために能力強化が必要となる人材セグメントを明確化します**。コロナ禍においては、性別、民族、年齢などのセグメントが、D&Iやウェルビーイングの体験に関わる重要な要素として注目されています。これらのセグメントと、より伝統的な職種のセグメントにまたがるバーチャル人材戦略こそが、「ネクストノーマル」に対応するものでなければなりません。燃え尽き症候群のリスクがあるセグメントには特に注意を払い、できるだけ摩擦をなくす。そのために従業員が意欲的で生産的且つ積極的に活動するために必要な経験を提供する必要があります。

### 思いやりがあるエンゲージングリーダーの支援と育成

リーダーの重要事項は、人間的な繋がり、共感、理解、率直さ、回復力をもって変化を導くことであり、これらが従業員体験(eX)にどれほどプラスの影響を与えるかを理解し、決して過小評価してはなりません。私たちは、変化の渦の中で従業員が求めていることが**繋がりが思いやり**であることを知っています。このような変化の渦の中では、毎週のようにリセットされているように思われますが、**リーダーの皆さんは、社員と組織を手助けするナビゲーターとしてさらにステップアップし、繋がらなければなりません**。これらは、リーダーが今後数か月間にわたって強化し続けなければならない組織にとっての筋肉とも言え、この筋肉を鍛え続けることが、変化や喪失を経験している多くの従業員のストレスを和らげるための最善の行動となるでしょう。インスピレーション、共感、信頼性、権限委譲といったエンゲージングリーダーの行動が、「ネクストノーマル」においても同じように必要となり、このような観点でのリーダーの評価と育成の推進がより必要となります。

### 従業員中心の人事機能の継続的強化

人事部門は、コロナ禍に対してアジャイルかつ従業員中心の方法で対応してきました。**学んだ教訓を活かし、より統合された従業員志向の人事機能を「ネクストノーマル」に向けて開発しましょう**。そして、新しい戦略の実践や重要施策の実行のために、コロナ禍前の人事オペレーションモデルを見直すことが不可欠です。人事機能のサイロを破壊して、統合されたソリューションを提供する準備を整えるのです。人事ソリューションの設計内容や人事サービスの運用内容が、求められる従業員体験(eX)に合致したものとなるように、必要となる成功要因(リーダーシップ、ガバナンス、人事機能、アジリティ、テクノロジー、アナリティクス)を整備して下さい。

### eXの把握(ターゲットセグメントに対する継続的なパルスサーベイ)

従業員の意見や提案を頻繁に聞くことで、変化をうまく乗り切ることができそうです。より迅速で行動的なフィードバックループは、これからも必要になるでしょう。**復職やリモートワークの継続といった特定のトピックについて、例えば、エッセンシャルワーカー、子を持つ従業員、女性、リモートワーカーなどの特定のセグメントを対象としたパルスサーベイを実施することは、従業員の安全を確保し、仲間意識を感じ、生産性を高めて仕事に取り組むために何が必要かを理解するのに役立ちます**。状況は常に変化しているため、仕事量、ストレス、安全性、ウェルビーイングに関する内容を盛り込んだ短時間かつ頻繁なパルスサーベイを実施することは、実際の従業員体験(eX)を正確に把握し、急速に変化する環境に迅速に適應するためのアジャイルな意思決定に役立ちます。また、オープンテキスト情報やNLPといったテクノロジーを活用することで、課題となるテーマ、従業員の感情、未知のリスク、満たされていないニーズに対処するための提案事項などを明らかにすることもできます。

コロナ禍がまだ続くかどうかの答えはまだ出ていませんが、一つだけ確実なことは、以前の状態には戻れないということです。従業員体験(eX)をより良いものにし、組織が「ネクストノーマル」における新しい働き方に適切に対応できるようにするために、経営幹部、人事担当者、管理職が重要な役割を担っていることは明らかです。これらの重要なステップを踏むことで、組織は迫り来る燃え尽き症候群のリスクを軽減し、代わりにエンゲージメントとウェルビーイングを最優先にした健全な生産性の文化を構築することができるのです。

お手伝いできることがございましたら、お気軽にお問い合わせください。