

AMA RESEARCH



新しい働き方に求められる新しいスキル

～求められる変化と、ストレスへの対応方法～



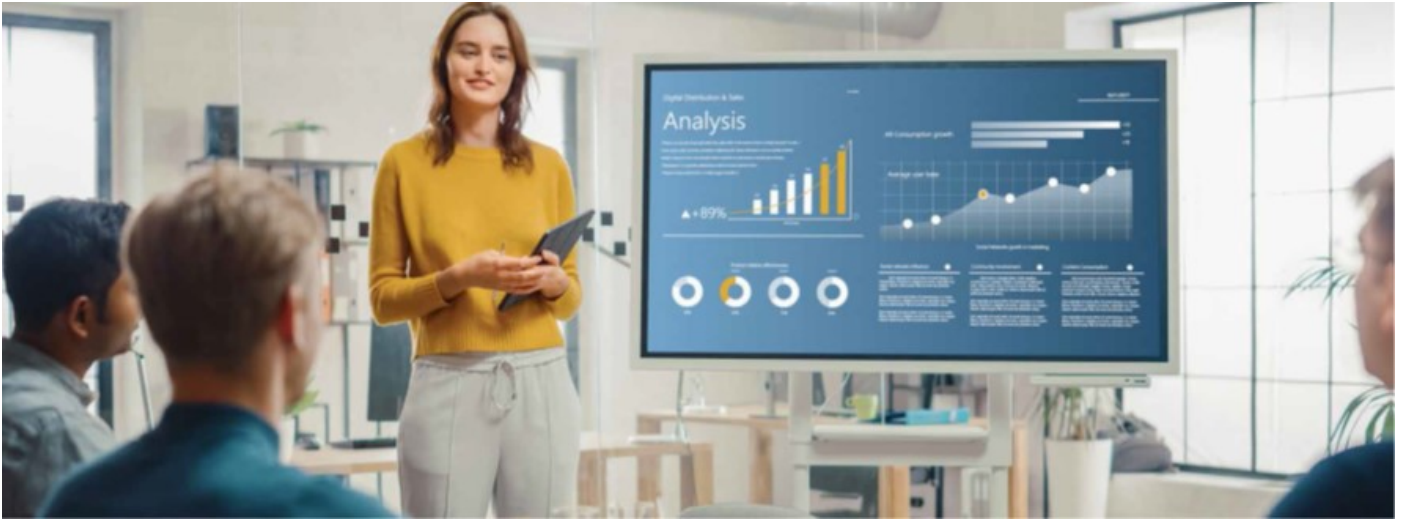
はじめに

2020年3月以降、世界中の多くの職場で大きな変化がありました。これまで「在宅勤務(Work From Home)」という選択肢を考えたこともなかった多くの企業が、全社員を対象とした在宅勤務の計画を早急に立て、実行しなければならなくなりました。医療機関だけでなく、職場で働く多くの人々にとっても、マスクをすることは当たり前のことになっています。さらに、コロナウイルスの亜種・変異株が出現する可能性があることや、感染対策に関する議論が続いていることから、多くのことが急変し続けています。

いまだ変化や不確実な状況が続きますが、ビジネスは徐々に正常な感覚を取り戻しつつあります。前を向いて動き始めた一方、業界を問わずあらゆるレベルのマネージャーは、差し迫った重要な課題に直面しています。それは、現在および予測可能な将来にわたって職場がどのように変化していくかを理解し、従業員が新しい働き方に慣れ、結果を出し、モチベーションを維持し、仕事やそれ以外のことで成功するために何が必要かを判断することです。

人材開発の分野で世界的に認められているAMA(American Management Association)は、ビジネスにおける最新の「ニューノーマル」がいかに現在進行形で作られ、そして変化しているかを認識し、そのミッションの一環として、マネージャーとそのチームをサポートするためのタイムリーなインサイトと実践的な知識を提供することを目指しています。

2021年7月、AMAは「新しい働き方に求められる新しいスキル」をテーマにした調査を実施しました。グローバルで500人以上のAMA会員とセミナー参加者の回答によると、パンデミック後の職場では、多くの従業員がより多くのことを期待され、それに追いつき、優れた能力を発揮し続けることに苦慮していることがわかりました。



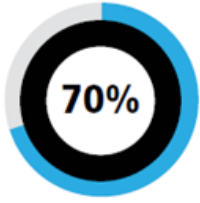
要求の高まりと新たな責任

多くの職場では、感染対策とその実行に伴う混乱への対応、そして在宅勤務を行う為に急速に進歩するテクノロジーを学習し活用しなければならないというプレッシャーがありました。今回の調査結果は、従業員に対する要求の増加やプレッシャーを明らかにしており、スキルギャップの解消が急務であることに加え、ビジネスリーダーや管理職にとっての優先事項である、従業員のウェルビーイングへの関心が際立っていました。

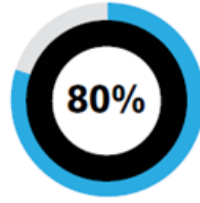
- 回答者の7割近くが、2020年に入ってから仕事の役割が増えたと回答しています。さらに、約8割という圧倒的多数が、過去2年間で自分の仕事を効果的に行うために必要なスキルが変化したと回答しています。

仕事の役割が増えるとともに、74%の人が、パンデミック前と比べて仕事量が増えたと回答しました。それに伴い、50%以上の回答者が、1日の労働時間がパンデミック前の標準的な労働時間よりも増えたと答えています。現在、回答者の3分の1強が9時間労働を標準としており、さらに3分の1が10時間以上の労働を日常的に行っています。これらの結果は、在宅勤務では通勤時間を削減でき、職場で勤務するよりも労働時間が短いという一般的な概念を覆すものでした。

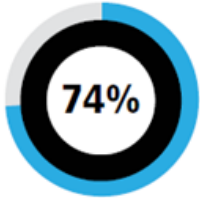
さらに、新しい役割や業務に求められる共通スキルを把握するために、分析スキル、イノベーション思考、生産性、多様性の受容・支援等、10の分野において、過去と比較しそれぞれのスキルが自分に求められる度合いの変化を「少ない」「同じ」「多い」のいずれかで評価してもらいました。興味深いことに、参加者は10分野すべてにおいて、今日の職場では、以前よりも多くのスキルが求められていると評価しました。その中でも、70%以上が「最近、より多くのスキルが必要とされるようになった」と回答があった2つの分野は、「バーチャルで仕事をするためのテクノロジースキル」と「組織全体でコミュニケーションをとるためのスキル」でした。



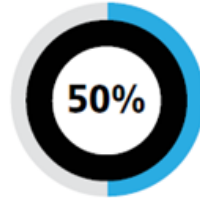
2020年初頭より、仕事の役割が増加した



過去2年で、効率的に仕事を進めるために必要なスキルが変化した



パンデミック前に比べて仕事量が増加した



パンデミック前に比べ、業務時間が増えた

ここでは、5つのKey Findingをご紹介します。

KEY FINDING 1:

効果的なチームワークを維持し、成果を上げるためには、在宅とオフィスで勤務するハイブリッドな働き方の戦略(優先度#1)が不可欠です。



かなり多くの従業員が、長期的に在宅勤務を続けていく中で、ハイブリッドな職場はニューノーマルとなっています。ハイブリッドチームでは、明確なコミュニケーションが重要ですが、しばしば困難を伴います。まず、メンバーは異なるタイムゾーンや異なるスケジュールで仕事をしている可能性があります。さらに、Wi-Fiやプラットフォームの機能は常に安定しているわけではなく、たとえ完璧に動作していたとしても、バーチャル会議では、多くの人が集中力を欠きやすく、同僚や共同作業をする人たちとリアルにつながる感じが難しいと感じています。

KEY FINDING 2:

チェンジマネジメント(優先度#2)は、人材開発において、組織全体の継続的な優先事項である必要があります。



変化は避けられないものであり、それ自体が大きなストレス要因となります。そして、パンデミックは、目まぐるしいスピードで大きな変化に拍車をかけました。The Conference Boardが実施した職場復帰に関する最近の調査によると、ストレスやバーンアウト(燃え尽き症候群)は、特に女性(在宅勤務と育児を両立させることが多い)、一般社員、ミレニアル世代の間で、ウェルビーイングにおける最大の関心事となっています。仕事の責任が増し、それをこなすためのスキルが不足していることによるフラストレーションは、従業員のストレスを増大させ、バーンアウトを引き起こす可能性を高めます。

KEY FINDING 3:

適応力(優先度#3)は、新しい職場や不確実な状況において成功するために不可欠です。

オートメーション、デジタル化、グローバル化が進み、これまでの仕事のやり方が通用しなくなってきました。また、コロナウイルスの亜種・変異株が不安を広げる恐れがある中、リーダー、マネージャー、チームメンバーは、移り変わる優先順位や要求、プレッシャーに素早く適応しなければなりません。目標を達成し、ビジネスを継続するための集中力、生産性、ワークフローを維持するために、適応力はすべての従業員に必要なスキルです。



KEY FINDING 4:

感情的な知性(EI)(優先度#4)は、多様性の高いチーム、ハイブリッドまたは在宅勤務を行うチームにとって、これまで以上に重要です。

従業員は、働く場所が離れていることが多いということだけでなく、文化、民族、人種、年齢、性別など、かつてないほど多様な環境で働いています。考え方やアプローチが極端に異なることもある環境で、共に働いてもらうためには、マネージャーはチーム内の人間関係に関する理解を深め、共感力を高める必要があります。同時に、マネージャーは自分の感情をコントロールし、自分自身が持つバイアスに気づく力を高める必要もあります。



KEY FINDING 5:

今日の新しい職場環境では、モチベーション(#優先度5)が不可欠です。

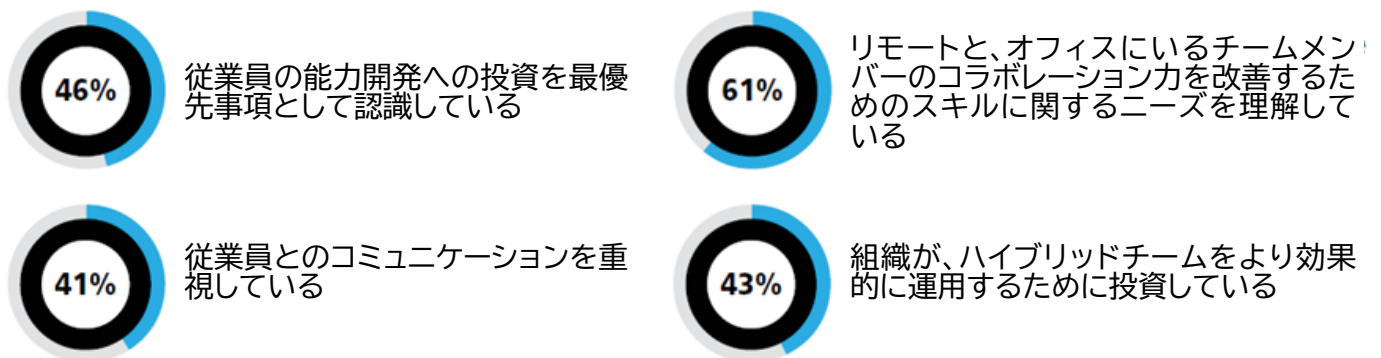
マネージャーは、従業員のモチベーションを維持する方法を考えなくてはなりません。さらに、目標に向けて努力し続けるために必要な内発的な原動力であるセルフモチベーションは、特に、在宅勤務や、リモートワーカーが増えている環境においては、全員必須のスキルです。



調査結果より

今回の調査結果が強く示すように、新しい職場環境で新しいスキルを身に付けることは、熱心なマネージャーや意欲的な個人にとって必須です。それは、仕事上の成功と個人のウェルビーイングを高めるための必須要件であると同時に、組織全体が生産性と競争力を維持しながら前進するための土台でもあります。世界経済フォーラムが発表した「The Future of Jobs Report 2020」によると、今後5年間でさまざまな職種で必要とされるスキルが変化していく中で、従業員が持つ能力の理想と現実のギャップは引き続き広がっていくと考えられています。上級管理職、マネージャー、プロフェッショナルは、ビジネスを成功させ、キャリアを向上させるために必要なスキルを身に付けるために、今から準備する必要があります。

しかし、各々がスキルアップの必要性を感じている分野が数多くある中で、組織はどのような緊急課題にフォーカスすべきなのでしょう。回答者が所属する組織に関して質問してみると、約**46%**が従業員の育成に投資することを最優先事項とし、約**41%**が従業員とのコミュニケーションの改善に重点を置いていることがわかりました。また、関連する質問では、回答者の**61%**が、リモートで働いているチームメンバーとオフィスにいるチームメンバーとのコラボレーションを改善するための新しいスキルの必要性を感じています。



しかし、ハイブリッドチームを、より効果的にするための投資を行っているとは答えたのは43%に過ぎません。これは明らかに、組織が実際に行っている取り組みだけでは不足しており、従業員の優れたパフォーマンスを維持するために十分なリスキルの機会と、その能力開発をサポートするのに必要な職場環境を整える必要があります。



結論

テクノロジー、グローバリゼーション、パンデミックなどの破壊的な打撃のため、「通常」のビジネス慣行の概念は常に変化しています。急速に変化する働き方に対応し、ビジネスパーソンのニーズに応えるため、AMAは、個人が仕事をするうえで重要なスキルを身に付けるためのリソースやツールを提供しています。従来のオフィスワーク、完全なリモートワーク、ハイブリッドワーク等の多様な職場環境や役職に関係なく、ほとんどの人が組織の上下左右のコミュニケーション能力を強化することでベネフィットを得ることができます。また、効果的なコミュニケーションを図るためには、対面であれ、バーチャルであれ、より良い聴き手になる方法を学ぶことが重要です。さらに、従業員の多様性が高まる中、チームワークを構築する上で、EIを重視していく必要もあります。また、在宅での勤務等、一人で仕事をすることに慣れなければならない人が増えている中で、モチベーションを維持する戦略を身に付けることは、個人のウェルビーイングとキャリアの成功に不可欠です。

職務上の役割の増加によるストレスを軽減し、絶えず変化する職場の現実への適応を容易にするためには、あらゆる業界、あらゆるレベルのリーダー、マネージャー、そして貴重な一般社員にとって、継続的なスキル開発が必要です。

Prepared by Mysia Haight



AMA (American Management Association)とは、1923年、ニューヨークの実務家たちの熱い思いから誕生した世界有数の人材育成組織です。グローバルに活躍できる人材の育成に特化し、クライアントの業績向上や個々の社員の能力向上に国境を越えて貢献しています。

クインテグラルは、世界最大級の人材育成コンサルティング組織であるAMA (American Management Association)の日本支社として営業を開始して以来30年以上、日本およびASEANでAMAプログラムを提供し続けております。

企業内研修の設計やワークショップの実施に関するご相談がございましたら、お気軽にお問合せください。

 Quintegral クインテグラル株式会社

<https://www.quintegral.co.jp/>
PR@quintegral.co.jp

A Member of the  AMA Global Network