



AMA RESEARCH

2020年のパンデミックが引き起こした内発的動機づけ
不確実な環境における人材の変化



イントロダクション

2020年に最も使われたフレーズは何でしょうか？おそらく、「ミュートになっていますよ」や「こちらの画面は見えていますか？」だったのではないのでしょうか。もう一つは、VUCA(Volatile:変動性, Uncertain:不確実性, Complex:複雑性, Ambiguous:曖昧性)です。これは、数十年前に米軍の情報機関で作られ出された言葉ですが、パンデミック時の生活や働き方、経済、社会の状態を的確に表しており、まさに2020年の世界を表しているような言葉でした。このVUCAで表されている4つの特徴(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)のうち、“不確実性”が最も対応に苦慮することかもしれません。”曖昧さ”が情報の解釈の違いであるのに対し、“不確実性”とは、知らないこと、関連するすべての事実を知り得ることができないこと、情報を持ち合わせていないことを意味します。

COVID-19は、私たちの生活のさまざまな場面で不確実性を生じさせました。発見から1年以上経過しても、専門家達はCOVID-19がどのように感染拡大するのか、免疫力はどのくらいの効果があるのかについて、いまだに研究を続けています。また、感染予防のためのガイドラインも常に変化しています。このような状況が継続したことで、組織内にも多くの不確実性をもたらしています。リモート環境下での仕事がうまくいくかどうか？チームワークやモチベーションはどうなるのか？いつになったら職場に戻れるのか？職場環境は変わるのか？等の不安や疑問があります。

心理学や人類学の研究によると、私たちの多くは不確実性の高い環境にいることが苦手であることが分かっています。2020年は、不確実性が顕著かつ長期化した年であったことから、今回のパンデミックによって、組織や従業員のパフォーマンスが低下するのではないかと多くの人が予想しました。しかし、AMA (American Management Association)が実施した調査では、このような予測を覆す結果が得られました。

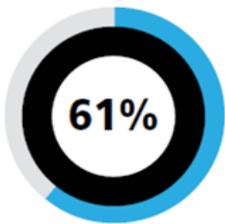
ほとんどすべての組織がパンデミックの影響を受けているにも関わらず、多くの従業員は、自分自身を管理する能力や、創造的な思考やイノベーションを起こす能力が向上し、自分の組織とそのミッションに対する繋がりを持続的に感じられるようになったと回答しています。

今回の調査では、パンデミック時の自分自身のパフォーマンスと、組織の全体的なパフォーマンスを、米国内のAMA会員および顧客に回答してもらいました。

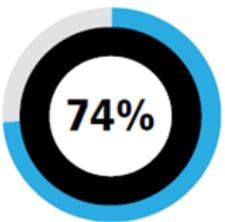


KEY FINDING 1: 従業員の自己管理能力が向上

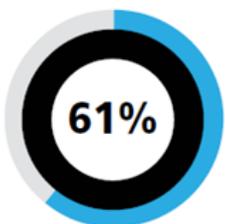
リモートワークで自律的に働く能力を把握する調査項目の回答結果より、自発性を発揮する必要性に、従業員が迅速かつ効果的に適応していることが分かりました。



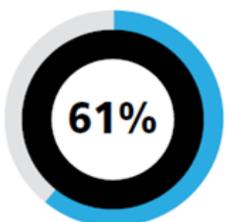
61%が、パンデミック以降、現業以外の新たな役割や責任を担うようになったと回答



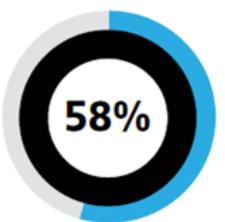
74%が、仕事に対して、より柔軟に、より機敏に対応できたと回答



61%が、リモートワークで、時間やワークフローの管理がしやすくなり、生産性が向上したと回答



61%が、リモートワークは、自己管理能力を高めるための貴重な機会であると回答



58%が、リモートワークにより、これまで以上に自発的に仕事を進める貴重な機会を得たと回答

KEY FINDING 2: 従業員はよりクリエイティブでイノベータティブに

パンデミックが、創造力やイノベーションに与えた影響に関して、下記のような回答が得られました。



63%

63%が、パンデミック中、より率先して、問題解決のためにイノベータティブな解決策を見つけるようになったと回答



65%

65%が、自分や同僚が、より機敏で機知に富んだ反応をするようになったと回答



67%

67%が、自分や同僚が、よりイノベータティブになったと回答



KEY FINDING 3:

従業員はチームや組織のミッションにつながりを感じている

パンデミックやリモートワークが、組織のミッションに対するコミットメントやチームで効果的に仕事をする能力等の内発的な動機づけに与えた影響に関して、以下のような回答を得られました。



37%

37%が、リモートワークは、同僚やチームとの繋がりに悪影響を与えていないと回答(23.3%は「どちらでもない」と回答)



32%

32%が、同僚と顔を合わせなくても、組織全体の仕事を理解することに悪影響を与えていないと回答(21.9%は「どちらでもない」と回答)



27%

27%が、リモートワークが、組織のミッションと自分との繋がりに悪影響を与えることはないと回答(28.0%は「どちらでもない」と回答)



36%

36%が、リモートワークによって、マネージャー、部下、チーム間で、より頻繁にやりとりが行われるようになったと回答(33.4%は「どちらでもない」と回答)



35%

35%が、リモートワークは、組織の縦割り意識を助長していないと回答(37.3%は「どちらでもない」と回答)



今回の調査結果から

人々が不確実性を嫌うことを示唆する社会科学的データを考えると、今回の調査結果は驚くべきものかもしれません。

例えば、リモートワークがチームの結束力に与える影響は、パンデミック発生初期に多くの人が予想していたような悪影響はありませんでした。むしろ、チームワークにはまったく影響がなく、場合によっては、マネージャー、一般社員、チーム間のコミュニケーションがより慎重になり、その結果、改善された点もあります。近年では、創造性やイノベーションを生み出すには、人と人との出会いや井戸端会議のような何気ない会話が重要であると言われています。しかし、今回の調査では、同僚とのやりとりは、意識的に書面(E-mailやテキスト)で行うか、スケジュールリングして行う(電話やバーチャルミーティング)必要があるにもかかわらず、創造性やイノベーションが高まったことが分かりました。

パンデミック初期においては、同じ場所で仕事をしていない状態で、個人が時間を管理し、成果を上げることができるかどうかという懸念がありましたが、今回の結果では、このような懸念に関する裏付けは見当たりませんでした。このように考えられていた背景としては、多くの従業員は「コントロール志向性(外発的動機付けによって行動する)」が強い、という仮定が反映されていたのかもしれませんが。今回の調査結果によると、従業員は、パンデミック中に、より強い自律志向性(内発的動機付けによって行動する)を身につけていました。

パンデミックのもたらした不確実性と経済的課題に直面している状況でも、従業員はより自己管理能力を高める力を得られたと感じていることが推測されます。

結論

2021年は、不確実性が続く中で始まりました。例えば、COVID-19がどのように変異するのか、研究者たちは、日々新しい情報を発見している段階です。また、人々の行動にも不確実性があります。COVID-19に対するワクチンを接種できたとしても、人々はパンデミック以前の消費行動に完全に戻るでしょうか？それとも、いくつかの活動は引き続き自粛となり、エンターテインメント関連の産業などはこのままの状態になるのでしょうか？

人の行動の変化に関する問いは、個人の働き方にも深く関連します。今回の調査結果が示唆するように、従業員の自己管理能力は向上し、自律的に行動するようになりました。そして、より変化に機敏になり、使い慣れたツールを使わず、対面でのコミュニケーションがとれなくても創造的なコラボレーションができるようになっていきます。このような従業員の変化から、次のような疑問が出てきます：

「自己管理と自主的な働き方の必要性を高めたCOVID-19が終息し、オフィスに戻った従業員が自己管理と自主的な働き方を維持するためには何が必要なのか？」

「マネジメントスタイルや人材・業務の管理方法をどのように変える必要があるのか？」

「どのように、より結果を重視する文化を醸成していくのか？」

この調査では、肯定的な変化が示唆されました。組織は、今後数ヶ月の間に、これらの良い変化を定着させ、成果につなげる準備をしておく必要があります。

次ページ以降では、COVID-19が終息し、新しい職場環境で成果を上げるために重要なスキルに関する設問の回答結果から得られた、不確実で変化の激しい環境下でビジネスパーソンに必要な「MUST-HAVEスキル」のTOP5をご紹介します。

AMAは、組織のあらゆるレベルの個人が、パンデミックの間に培った強みを活かし、このVUCAの時代に成功するために不可欠な能力やスキルを身につける機会を提供することにコミットしています。そして、組織が人材育成へのアプローチを再定義する際には、行動変容を促し、ポジティブな効果をもたらす方法を提供します。

不確実で変化の激しい環境下における プロフェッショナルビジネスパーソンのMUST-HAVEスキル TOP5

- 1) 常に肯定的な観点でチェンジをマネージする
- 2) 柔軟に素早く、イノベティブに新しい課題に取り組む
- 3) 他者と強固なつながりを築く
- 4) リモートチームやハイブリッドチームをマネジメントする
- 5) 周囲を巻き込み物事を進めていく業務管理(プロジェクトマネジメント力)

1) 常に肯定的な観点でチェンジをマネージする

不確実性が高まり、もはや変化(チェンジ)は日常茶飯事となり、確実なことが少ない中で結果を出さなくてはなりません。一般的に変化を好む人は多くありませんが、変化することを当たり前と捉え、肯定的に受け入れる姿勢を持ち、その中でメンバーを思い描く方向にリードする能力を育むことは可能です。変化を肯定的に捉えるマインドを持ち、メンバーを思い描く方向にリードする行動やスキルを身に付けましょう。

変化を肯定的に捉える	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロアクティブリーダーシップ ・ マインドフルネスを活用したリーダーシップ
思い描く方向にメンバーを導く	<ul style="list-style-type: none"> ・ リーダーシップスキル ~ニューノーマル時代に求められるリーダーシップ~ ・ ボイス・オブ・リーダーシップ ~メッセージ力を高め、影響力を与える~ ・ Getting Results Without Authority ~戦略的コミュニケーションにより成果を得る~ ・ 職場で役立つ説得スキル ~周囲が納得する心理学的アプローチ~
あわせて身につけたいスキルセット	<ul style="list-style-type: none"> ・ チェンジリーダープログラム ・ オペレーショナルマネジャーから戦略的マネジャーへ

2) 柔軟に素早く、イノベティブに新しい課題に取り組む

人は過去の成功や失敗から学び、成長していきますが、過去と全く同じ問題や課題はまず起こり得ません。常に「今」の課題に真摯に向き合い、過去の経験に固執せず、新しい課題に機敏に対応し、イノベティブな結果を出すことが求められます。そのために、本質を見抜き、多様性を受け入れ、それらを活かすスキルが必要になってきます。

本質を見抜く力を得る	<ul style="list-style-type: none"> ・ クリティカルシンキング ~思い込みを排除し、本質を見抜く~ ・ カオスをマネージする ~限られた時間の中での優先順位と意思決定~
多様性から新しい価値を引き出す	<ul style="list-style-type: none"> ・ ダイバーシティマネジメント ~「違い」を強みに変える~ ・ Leading Disruptive Change and Innovation in Japanese: Your Plan for Break-through Growth ・ 世代を超えたコミュニケーション ~ジェネレーションギャップを理解し、柔軟なコミュニケーション能力を高めるためのワークショップ~ ・ クリエイティビティ&イノベーション ~変革をもたらす創造性~ ・ グローバルミーティングファシリテーション
あわせて身につけたいスキルセット	<ul style="list-style-type: none"> ・ オペレーショナルマネジャーから戦略的マネジャーへ ・ 変化に機敏に対応する ~ストラテジックアジリティ&レジリエンス~ ・ 協働的リーダーシップ ~コラボレーションを生み出しチームを結束する~

3) 他者と強固なつながりを築く

COVID-19の影響により、リモート環境で働くことが多くなりました。そのため、上司や同僚と物理的な距離は生まれましたが、一緒に働く意識、協働関係や協力関係の重要性に改めて気づく機会になったのではないのでしょうか。企業組織では、役割分担や分業による個々の仕事と、その集合体としての結果も大切ですが、コラボレーションにより可能となる生産性向上や、そこから生み出されるイノベーションが、VUCA時代にはますます不可欠となってきています。同僚や関係者と強固なつながりを築くために、他者を理解し、自身の感情をコントロールして、人を巻きこむスキルを身につけましょう。

他者理解	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>多様性に対応するリーダーシップ ~EQ/責任者意識/コミュニケーションスキル~</u> ・ <u>ダイバーシティ&インクルージョン(D&I) ~多様性を尊重し、価値を生み出すインクルーシブリーダーシップ~</u> ・ <u>インターパーソナルコミュニケーション ~組織内の信頼関係を高める 対人関係構築のコツ~</u>
自身の感情をコントロールする	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>EQ(心の知能指数)リーダーシップ ~感情に寄り添い、関係性を構築する~</u> ・ <u>アサーティブコミュニケーション</u>
人を巻き込む力	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>エッセンシャルマネジメントスキル ~人を通して成果をつくる~</u> ・ <u>フィードバック力向上研修 ~チームを成長させる~</u> ・ <u>Inclusive Leadership</u>

4) リモートチームやハイブリッドチームをマネジメントする

環境の変化に応じて、チームの状況も変化しました。そして、チーム力を高めるマネジメント方法にも変化が求められています。バーチャルな環境でのチームマネジメントに必要なノウハウを身に付け、働く場所が多様なそれぞれのメンバーにとって効果的なマネジメントを行いましょう。

バーチャル環境下で働く	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>バーチャルリーダーシップ ~メンバーとの効果的な関わり方~</u> ・ <u>Leading Effective Virtual Meetings</u>
-------------	---

5) 周囲を巻き込み物事を進めていく業務管理(プロジェクトマネジメント力)

不確実性が高いビジネス環境では、多様な他者と強固な関係を築き、柔軟に素早くイノベティブに課題に取り組むことが求められます。あらゆる条件が変動するからこそ、自身でコントロールできる領域はしっかりと管理する必要性が高まっているのではないのでしょうか。何を、いつまでに、どのように行うか、業務(タスク)のコントロールはもちろん、自分自身が理解、把握するだけでなく、他者と共有できるように論理立てて可視化することが求められます。今の時代に求められるプロジェクトマネジメント力を身につけましょう。

業務管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>ロジカルプレゼンテーション</u> ・ <u>問題解決/意思決定</u> ・ <u>生産性を高める時間管理 ~「時間価値」を高める~</u>
業務管理に役立つコミュニケーションスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>論理的コミュニケーション ~論理的に聴き、考え、伝える~</u> ・ <u>効率的オンラインミーティング ~グラウンドルールとファシリテーションスキルを理解する~</u> ・ <u>アサーティブコミュニケーション</u> ・ <u>コンフリクトマネジメント</u> ・ <u>協働的リーダーシップ ~コラボレーションを生み出しチームを結束する~</u>



AMA (American Management Association)とは、1923年、ニューヨークの実務家たちの熱い想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、AMAのプログラムを、日本、ASEANで提供している人材育成会社です。みなさまの人材育成計画にお役立ていただける豊富なラインナップを、対面やオンライン形式、e-Learningでご提供しています。事例も多数ご用意しておりますので、下記までお気軽にお問い合わせ下さい。

 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