

## AMA RESEARCH



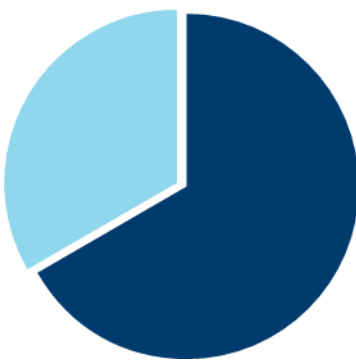
今、従業員が求めていることは何か？  
その重要性を理解し、  
組織へのエンゲージメントを高める

多くの人々や組織にとって、パンデミックの混乱は「覚醒」となりました。厳しい雇用市場、急速に進むデジタルコミュニケーションやデジタルオートメーション、そしてCOVID-19に端を発する緊急措置の絡み合いは、あらゆるレベルの従業員にとって、仕事と自分の関係をますます見直させることになったのです。多くの従業員が、雇用の安定よりも、メンタルヘルス、ワークライフバランス、仕事のやりがいを重視するようになりました。その結果、リーダーは従業員のエンゲージメントを高め、維持するため、前例のない重大な課題に直面しています。

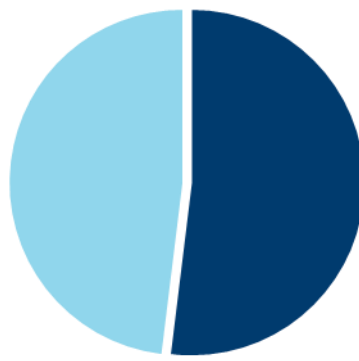
プロフェッショナル人材育成の分野で世界的に知られるAmerican Management Association (AMA)は、物理的なオフィスでの勤務、フルリモート勤務、あるいはそれらを組み合わせたハイブリッドワークなど、あらゆる職場環境において従業員のエンゲージメントを維持することが重要であると考えています。2021年10月、AMAは全国の会員とセミナー参加者を対象に、仕事へのエンゲージメントの度合いと、最近経験した変化の影響について調査を実施しました。

## 生産性の向上は、必ずしも社員のモチベーションの向上を意味するものではない

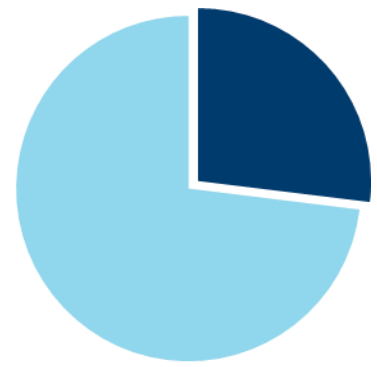
700人近くから得た調査結果によると、従業員は、より長時間働き、より多くの成果を上げるようになったが、仕事に対する意欲や同僚とのつながりが薄れたと感じていることが明らかになりました。回答者の3分の2は、COVID-19やそれに伴うリモートワークの増加以前に比べて仕事量が増えたと答え、半数以上は、生産性も上がったと答えています。しかし、組織のために結果を出すというモチベーションが高まったと答えたのは、わずか27%でした。これらの回答から、リーダーシップによる対策がない場合、バーンアウトする可能性があることが示され、「大辞職(The Great Resignation)」として知られるようになった記録的な離職要因の1つである可能性が高いのです。従業員が感じている要求の高まりを、より深く理解することは、組織に対するエンゲージメントを高め、燃え尽き症候群や退職のリスクを減らすため、リーダーが取るべき行動の重要な第一歩となるのです。



**3分の2**は、COVID-19以前と比べて仕事量が増えたと回答



**半数以上**が、生産性が向上したと回答



わずか**27%**が、組織のために結果を出すモチベーションが高まったと回答



## KEY FINDING:

### 従業員は、リスキルとアップスキルの必要性を感じている

組織は、激しい変化に対応するため、スピードと革新的なアイデアの必要性を感じるようになりました。同時に、従業員も、より負荷の高い仕事と生産性向上への期待に対応するため、新しいスキルの習得やスキル強化の必要性を認識しているのです。特に、パンデミック時にプロジェクトマネジメントのスキルに対するニーズが高まったと、半数以上が回答しています。リモートワークにより、コミュニケーション方法の変更を余儀なくされるなど、プロジェクトマネジメントのプロセスは複雑化しています。以前は、仕事中にお互いのデスクを往来することで簡単にできていた進捗状況の確認が、今ではより多くのエネルギーを必要とするようになりました。特に、急遽リモートワークへ移行した場合、ドキュメントやリソースへのアクセスが困難になります。また、主要メンバーが離脱した場合、残されたメンバーは重要な情報の伝達と責任の再分配を行うために奔走しなければならず、プロジェクトの勢いが損なわれます。このような影響により、組織が最も迅速な進展を必要としているときに、プロジェクトが滞ることが頻繁に生じ、社員はプロジェクトを進めるのに十分な能力を備えていないと感じることがありました。また、従業員は、より革新的なソリューションを提供しなければならないというプレッシャーを感じています。66%が創造性と革新性のスキルの必要性が高まったと回答していますが、これは自動化が人間の行う仕事の性質を変えつつあり、製品、サービス、ビジネスプロセスの改善競争がかつてないほど激しくなっているという認識を反映しています。プロジェクトマネジメント、クリエイティブシンキング、イノベーションなど、従業員のスキルアップは、雇用主にとって非常に重要なニーズとなっています。新しいスキルやスキルの強化を求める社員をサポートすることは、仕事をより効果的に進める以上の価値があります<sup>1</sup>。PwCが2021年に行った調査では、従業員の77%が新しいスキルを身につける、または今までのスキルも新しくアップデート(retrain)する心構えがあると回答しています<sup>2</sup>。また、多くの従業員が自動化によって自分の役割がますます重要になってきていると感じており、新しいスキルの習得は、単なる嗜好ではなく、生き残るための課題になってきていると感じています<sup>3</sup>。さらに、リモートワークやハイブリッドワークによって、スキルアップやキャリアアップの機会が減少することを懸念する人も多く、このような考えを払拭するために、リーダーは迅速に行動しなければなりません。



**77% の社員が、新しいスキルを学びたい、または再教育を受けたいと回答している – PwC<sup>2</sup>**

1 Hyland, P., Garrad, L., & Reeves, D. (2018, May 27). Organizational confidence: *the key to building a high-commitment work environment*. Mercer. Retrieved January 25, 2022, from <https://www.mercer.com/our-thinking/high-commitment-work-environment.html>

2 PricewaterhouseCoopers. (2021, February). *Hopes and Fears 2021*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/hopes-and-fears.html>

3 Zema, M. C. C. (2021, September 13). *Research: Workforce of 2022: Reskilling, Remote and More*. Amdocs. Retrieved January 25, 2022, from <https://www.amdocs.com/insights/research-workforce-2022-reskilling-remote-and-more>



リーダーが検討すべき行動:

- 最近の出来事が、キャリア開発の機会に及ぼした影響を正式に評価する。  
「メンタリングにどのような影響を与えたか?」「ネットワーキングは?」「トレーニングは?」  
「部門を超えた交流は?」
- これらの影響を認識し、継続的な学習と従業員のキャリア開発支援に対する組織のコミットメントを強調する。
- 従業員の多くは、自分自身で学習管理をしたいと望んでいるため、業務に関連したトレーニングや能力開発の機会を自ら選択できるようなリソースを提供する。
- 特に優秀な人材には、失われた機会を取り戻すためにパーソナライズされたプランを策定するよう、マネージャーに求める。

## 分散したチームが職場の関係性に影響を与える

リモートワークやハイブリッドワークを効果的に活用し、継続的に運用することは、多くのリーダーが直面する最重要課題の1つであるのみならず、人材開発においても影響を及ぼすことは明らかです。また、多くの従業員が、在宅勤務に対する柔軟性を維持することを強く望んでいることは、人材の確保と維持に関心を持つリーダーにとって、重要な検討事項です。通勤時間の短縮や関連費用の削減、ワークライフバランスの向上、集中力の向上、住む場所の自由などのメリットがあり、需要の高いスキルを持つ人材は、これらの点について妥協することはないでしょう。中小企業だけでなく、Capital OneやTwitterなどの大企業の多くも、リモートワークという選択肢を提供することに、大きな価値を見出してきています。リモートワークやハイブリッドワークの導入は、優秀な人材を確保し、彼らの幸福を維持するだけでなく、大幅なコスト削減をもたらします。全従業員が、労働時間の半分をリモートワークにした場合、家賃や光熱費、各種メンテナンスサービス、事務用品、機器、飲食料などが削減され、年間11,000ドルもの税負担を軽くする可能性があるためです<sup>4</sup>。多くの従業員や雇用主にとってメリットがあるにも関わらず、リモートワークやハイブリッドワークへの適応には、まだ課題が残されています。

<sup>4</sup> Global Workplace Analytics. (2021, October 17). *Work-at-Home After COVID-19 - Our Forecast*. Retrieved January 24, 2022, from <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-COVID-19-our-forecast>



## KEY FINDING:

### 従業員は、親しい同僚との関係さえも希薄になったと感じており、その原因はリモートワークへの移行にあると言われている

職場の廊下やランチルームで、偶然顔を会わす機会が少なくなった今、一緒に仕事をする頻度の少ない同僚とのつながりが希薄になったと感じる人が多いのは当然かもしれません。実際、Microsoftが社員を調査したところ、パンデミックによって完全なリモートワークに移行した結果、自分のチーム以外の人とコラボレーションする時間が著しく減少したことが報告されています<sup>5</sup>。しかし、影響を受けたと思われるのは、こうした緩やかなつながりだけではありません。AMAの最新調査では、回答者の半数近くが、普段、一緒に仕事をしている人たちとのつながりも薄れたと感じていると回答しています。そのうちの70%が、こうしたつながりの希薄化はハイブリッドやリモートワーク環境に直接的な起因があると答え、従業員の帰属意識に多大な悪影響を及ぼすとの回答数が最も多い結果となりました。マッキンゼーの最近の調査結果では、従業員が組織を離れる理由の上位3つの中に、「帰属意識の欠如」が挙げられており、この点への対処は特に急務となっています<sup>6</sup>。また、以前よりつながりが薄れたと感じている人のうち、60%が仕事へのモチベーションが低下したと回答しており、長期的な生産性への影響があることを示唆しています。

社員同士のつながりを維持・強化することは、組織が新しいアイデアを開発・実行するための総合力を最大限に発揮するために極めて重要です。同じオフィス、同じスケジュールで仕事をするのがなくなると、異なるチーム、部門、または部署の人々が気軽に連絡を取り合う機会はほとんどなくなります。その結果、社員は直属のチーム以外のメンバーと交わる貴重な機会を失い、自分の専門分野以外のアイデア、視点、情報の重要なリソースから遠ざかってしまうのです。個々人は、この影響をあまり意識していないかもしれませんが、こうしたチームや部門間のつながりの希薄化は、組織の企業文化や創造性・革新性の可能性に悪影響を及ぼす可能性があることが、研究により示されています<sup>7</sup>。



半数近くの回答者が、以前より人とのつながりが薄れたと感じ、そのうち60%が仕事への意欲が低下していると感じている

<sup>5</sup> Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., et al. (2022). *The effects of remote work on collaboration among information workers*. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

<sup>6</sup> de Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021, September 8). *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The Choice Is Yours*. McKinsey & Company. Retrieved January 25, 2022, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

<sup>7</sup> Colella, V., & Kidder, D. (2021, June 29). *Strengthening Weak Ties to Spark Innovation for the Future of Work*. *Thrive Global*. Retrieved January 24, 2022, from <https://thriveglobal.com/stories/strengthening-weak-ties-to-spark-innovation-for-the-future-of-work/>

幸いなことに、チーム内、チーム間を問わず、結びつきを強めるためにリーダーが講じることのできる措置があります。

具体的には、以下のようなアクションが考えられます。

- 「共感型リーダーシップ」にフォーカスする。  
リモートワークの時間が長くなっている人たちにとって、社員と上司のつながりはこれまで以上に欠かせないものとなっています。ある調査によると、従業員の半数が、パンデミック時に上司からのメンターシップがより重要になったと回答しています<sup>8</sup>。
- 従業員リソースグループ(ERGs: Employee Resource Group)やアフィニティ・グループなど、従業員が共通のニーズや関心に基づいてつながることを奨励する実践的なコミュニティをつくる。
- 従業員のスキルや知識が付加価値を生み、クロスファンクショナルな結びつきをサポートできるよう、従業員が自分の専門外のプロジェクトに参加する機会を促進する。
- 職場主催の社会活動を提供する。  
AMAの調査では、同僚とのつながりが深まったと答えた人は、その関係を維持するために職場組織が社会的な活動を企画していると回答している傾向が顕著に見られました。回答者の55%が、自分の職場では、個人的またはバーチャルで社会的な活動を実施していないと答えていることから、一部の組織では機会を逃している可能性が考えられます。
- 対面する機会を最大化する。  
多くの組織では、定期的に対面でのイベントを計画し、年間を通してつながりが保たれるような取り組みや、組織文化の醸成を行っています。

## 従業員エンゲージメントは最優先事項であり続けなければならない

回答者の59%が、組織全体の従業員エンゲージメントを改善する必要があると回答しています。しかし、エンゲージメントを促進するための取り組みに注力していると答えたのは41%に過ぎません。当然ながら、危機の最中、従業員エンゲージメントの強化は、より緊急性の高いと思われる他のプロジェクトに取って代わられたかもしれません。しかし、多くの業界において、労働市場が極めて厳しいことを考えると、従業員エンゲージメントの向上に改めて注力することは十分検討に値すると思われる。

### KEY FINDING:

## 従業員のエンゲージメントを向上させるため、多くの組織は、さらにできることがある

AMAの調査において、自社の従業員エンゲージメントがCOVID-19以前よりも向上したと評価した回答者は18%と少数派ですが、モチベーションや生産性において、他よりも多くの利益を得ていると報告しています。

さらに、従業員エンゲージメントのレベルは、企業が優秀な人材を引き付け、維持する能力とも密接な関係があります。回答者の50%以上が、新しい人材の獲得と優秀な人材維持の両方に課題を抱えていると回答しています。

しかし、この課題は、組織の従業員エンゲージメントがパンデミック中に悪化し、改善する必要があると答えた回答者のほぼ2倍で報告されています(このグループの62%が、自分の組織は新しい人材の確保が困難であると答えたのに対し、その他のグループでは34%でした)。



**59%** が、組織の従業員エンゲージメントを改善すべきだと回答しているが、改善するための施策があると答えたのは、**41%** に留まっている

安全で快適な職場環境や信頼できるテクノロジー、組織が提供する福利厚生へのアクセスなど、今日の従業員は、従業員エクスペリエンスを向上させるための継続的な取り組みを期待しています。ほとんどの物理的なオフィスにおいてさえ、パンデミックの影響を受けています。また、リモートで働く従業員に安定した従業員エクスペリエンスを提供することは、更に大きな課題であるにも関わらず、多くの組織で対応が遅れています。



従業員エンゲージメントの向上が必要な組織では、新しい人材の採用が困難であると回答した割合は、他の組織のほぼ2倍となってる  
**62% vs. 34%**

リーダーはまず、次のことから始めましょう。

- 従業員一人ひとりのニーズや状況を理解し、可能な限り柔軟な対応とサポートを行う。
- 小さなことであっても、従業員エクスペリエンスを継続的に向上させるためのプロセスにコミットする。
- 組織が生き残るために多くの従業員が行ってきた並々ならぬ努力と貢献を認める。
- 組織の目的にフォーカスし、その価値を実現するためのストーリーや事例を共有することで、従業員がここで働くことに誇りを感じるように伝えていく。

## まとめ

パンデミックの影響は、ビジネスの世界にも長期的な影響を及ぼし、従業員と雇用者の双方に継続的な課題をもたらしています。このような状況下、リーダーたちは、パンデミック後の組織のあり方を決定する際に、現在から将来にかけて、従業員にとってより魅力的な組織とするために、また、従業員が最大限の力を発揮できるように、具体的な手段を講じることが賢明です。リスクとアップスキル、会社に対して従業員が感じるつながりやビロッキングネス、従業員エンゲージメントの見直しは、いずれも検討する価値のある取り組みなのです。

## AMA (American Management Association)とは？

AMA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。

AMAの特徴：

<https://www.quintegral.co.jp/training/ama/>

## 本リサーチに関連するクインテグラルの提供コース

### リーダーシップスキルを学ぶ

- [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～](#)
- [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～](#)

リーダーシップスキルコースの一覧は[こちら](#)からご覧いただけます。

### マネジメントスキルを学ぶ

- [バーチャルチームをリードする ～信頼を高め、成果を最大化する～](#)
- [オペレーショナルマネージャーから戦略的マネージャーへ](#)

マネジメントスキルコースの一覧は[こちら](#)からご覧いただけます。

上記でご紹介したコース以外にも、コミュニケーションスキル、ダイバーシティ関連コースの他、組織の人材育成を促進する多彩なプログラムを提供しています。

クインテグラルが提供するプログラムラインナップは[こちら](#)。

### そのグローバル戦略を、実現する人づくり

Enabling People to Execute Global Strategy

戦略実行を最短距離で実現するための人材育成を  
貴社のニーズに合わせてご提供します

クインテグラルの企業内研修は、弊社コンサルタントが貴社の企業戦略に沿ったニーズに合わせ、世界中のベストプラクティスを提供します。

グローバルで活躍する実務家が開発したAMAの豊富なプログラムを、オンライントレーニングやe-Learningなどの複数の手法を掛け合わせて実施するブレンデッドラーニング\*で、より学習効果を高めることが可能です。

企業内研修に関するご相談につきましては、以下よりお気軽にお問合せ下さい。

[お問合せフォーム](#)

### クインテグラルについて

クインテグラルは、AMA (American Management Association)のプログラムを、日本、ASEANで提供している人材育成企業です。

 Quintegral クインテグラル株式会社

<https://www.quintegral.co.jp/>  
[PR@quintegral.co.jp](mailto:PR@quintegral.co.jp)

A Member of the  AMA Global Network