

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.8 No.3

JMA

一般社団法人日本能率協会

2020

8

[特集]

「組織」と「人」の ニューノーマル 新しい関係

リモートワークと従業員エンゲージメント

中村浩一郎

SB Telecom America Corp.

ニューノーマル時代の人材と人事マネジメント

守島基博

学習院大学／一橋大学

With/Afterコロナとメンタルヘルスケア

羽地朝和

プレイバック・シアター研究所



HR Leaders NEX+

日本能率協会の人事プロフェッショナル育成支援活動を総括する場としてのアニュアルカンファレンス

2020 HR Leaders NEX+ カンファレンス

組織・人材マネジメントのプロフェッショナルが集い、その専門的知識や情報を獲得・交流する

会期

2020年11月10日(火)午後～11日(水)終日 ストリーミング配信を予定しています。

見どころ
聞きどころ

新たな働き方、学び方、生き方が模索されるなかで、人事プロフェッショナルには、社会・経済的要請と、働く人々の価値観の変化に対応しながら、経営に資する役割を遂行していくことが求められています。

本カンファレンスは、人事プロフェッショナルがさまざまな視点で組織・人事を見て、自社の人材マネジメントを革新していくためのヒントを提供します。



HR Leaders NEX+プロジェクトとは

経営環境の変化や新しい時代のなかで、経営戦略の実行を担い、人材や組織を変革に導くことによって、社会・経営・組織・人材に価値をもたらすことができる、「人事プロフェッショナル」を育成するためのプロジェクトです。

具体的にはコンピテンシー・スキル・知識に関する自己理解を促すアセスメント、それらを強化するためのトレーニングやキャリア開発、加えてプロフェッショナル同士のコミュニティでの相互研鑽、といった人事プロフェッショナルの育成につながる一連の活動から構成されています。



ホームページURL <https://hrnext.jp/>

JMA 一般社団法人日本能率協会

[JMAマネジメント] Vol.8 No.3

※新型コロナウイルス感染症の影響で通常と企画・構成を変更しています。

② 特集

「組織」と「人」の 新しい関係



④ リモートワークと従業員エンゲージメント

SB Telecom America Corp.

Director of Business Development 中村浩一郎氏

⑧ ニューノーマル時代の人材と人事マネジメント

学習院大学 経済学部経営学科教授 / 一橋大学 名誉教授

守島基博氏

⑩ With/Afterコロナとメンタルヘルスケア

プレイバック・シアター研究所 所長 羽地朝和氏

■ ホームページ

日本能率協会トップページ

<https://www.jma.or.jp/>

JMA 会員制度

<https://jma-member.com>

JMA 調査レポート

<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>

公開セミナー検索

<https://school.jma.or.jp/>

■ お問い合わせ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム

ぜひ、皆さまのご意見・ご感想をお待ちしております。



■ 広告掲載のお申し込み

TEL 03-3434-8620

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだすつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMA マネジメント)

2020年8月号

発行人 中村正己
発行所 一般社団法人日本能率協会
企画・編集 「JMA マネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
<https://www.jma.or.jp>
編集・制作 株式会社 アーク・コミュニケーションズ
印刷 ビー・エス印刷株式会社

非売品
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

■ 事業所案内

本部(東京)
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601

関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENT オフィスタワー 19階
TEL 06-4797-2050

中部事務所
〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25
メイフィス名駅ビル6階
TEL 052-581-3271

● JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会
TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本工業英語協会
TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会
TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ
TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所
TEL 03-3434-6282

株式会社 JMAホールディングス
TEL 03-3436-4304

本誌に掲載された寄稿やインタビューなどにおける発言は、必ずしも小会の見解を表明しているものではありません。
©一般社団法人 日本能率協会 本誌の無断転載を禁じます。

働き方が変わった

日本能率協会（JMA）は今回の新型コロナウイルス感染拡大を受け、仕事や働き方への意識がどう変化したかを緊急調査した。図1からは、全体の3分の2で在宅勤務が実施されていることが

わかる。多くの人の働き方が変わり、この傾向は今後も続くだろう。「収束後も在宅勤務の制度がほしい」という問いに「強くそう思う」「そう思う」合計の割合が多数を占め、以前から実施しているほど高率になる傾向があるからだ（図2）。全体では在宅勤務経験者の8割

が収束後も在宅勤務制度の継続を希望するという結果が出た。多くのビジネスパーソンが、働き方の変化を積極的に受け入れているのである。別の設問ではウェブ会議ツールを用いた社内研修が約6割に利用されている点からも、積極的な受容は見取れる。

新常態での課題

一方、こうした働き方の変化にマネージャー層は悩んでもいる。在宅勤務を継続する際の課題について、いずれの回答層でもポイントが高かったのが「社内のコミュニケーション」だ（図3）。

「組織」と「人」の新しい関係

テレワーク、DX（デジタルトランスフォーメーション）――。

コロナ禍がもたらしたビジネス環境の変化は新常態として定着していくだろう。

顔を合わせ働く機会が減り、課題となるのが社内のコミュニケーションだ。

本特集では、さまざまな視点からこれからの会社と従業員の

「新しい関係づくり」の行方を探る。



■ 新型コロナウイルス感染症に関連するビジネスパーソン意識調査結果(抜粋)

図1 在宅勤務の実施経験について(n=2,123)

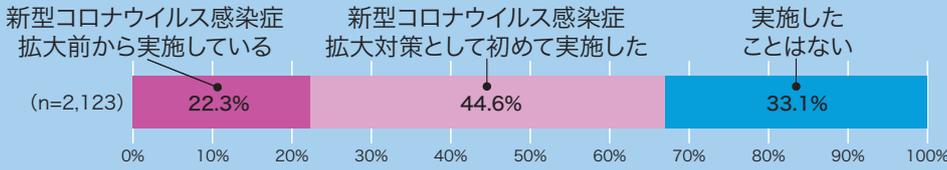


図2 新型コロナウイルス感染症収束後に在宅勤務の制度がほしいと思うか在宅勤務実施経験別の回答状況(n=2,123)

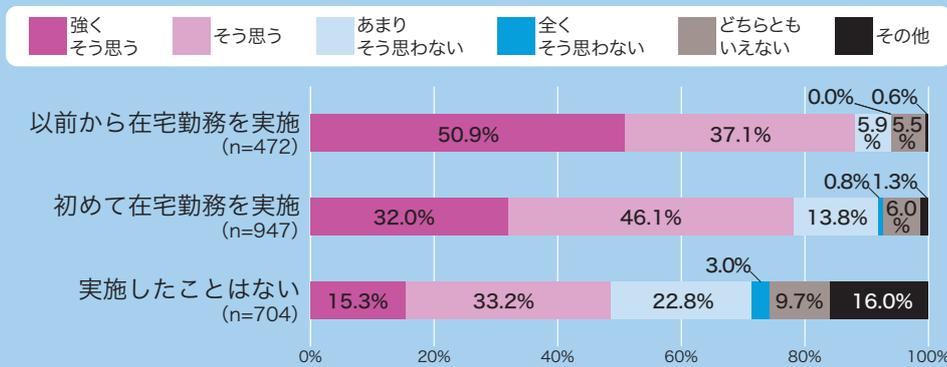
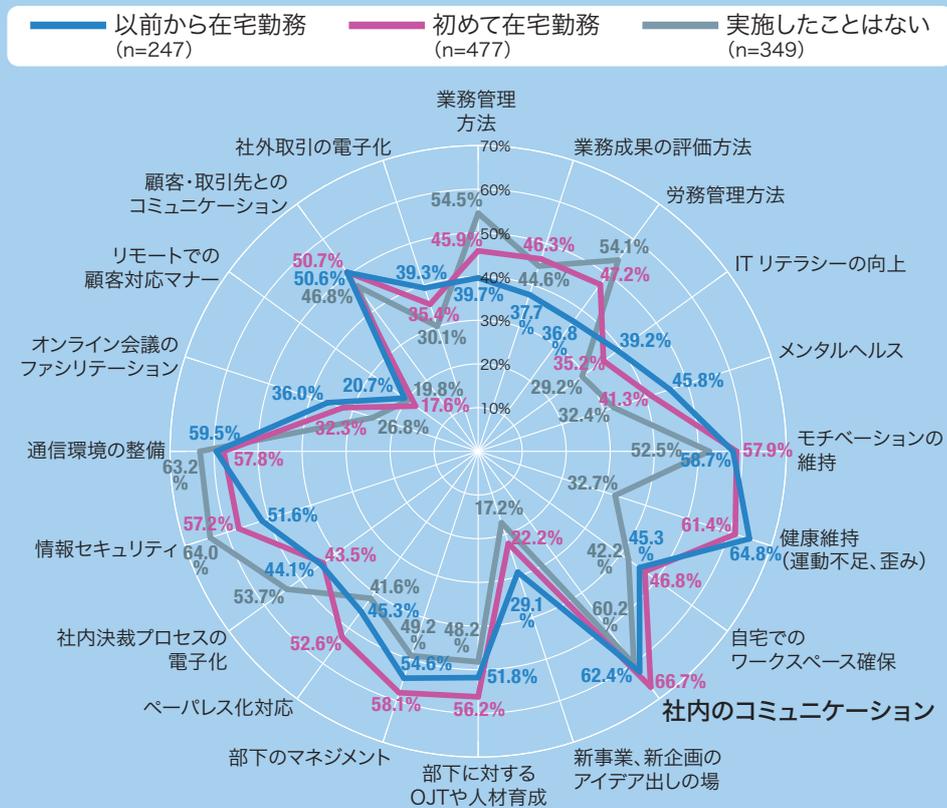


図3 在宅勤務実施経験別管理職が認識している在宅勤務を継続する際の課題(複数回答)



■「新型コロナウイルス感染症に関連するビジネスパーソン調査」(一般社団法人日本能率協会) 調査時期:2020年4月17日~4月24日 調査対象:JMAの各種サービスを利用しているビジネスパーソン 調査方法:インターネット調査 回答数:2,123件 職種:管理職(課長以上)1,303人/一般社員(係長以下)820人 調査結果はhttps://jma-news.com/archives/aw_newsrelease/3816をご覧ください。

むしろ、こう考えることはできないだろうか。これら従業員エンゲージメントにかかわる課題は環境変化で突発的にあらわれたのではなく、常に留意するべき本質的なマネジメントの課題であったが、在宅をよぎなくされたことで、実

態が浮き彫りになったのではないかと。今後に向け留意したい点もある。以前から在宅を実施しているほど「新事業、新企画のアイデア出し」を課題とする比率が高いことだ。これは在宅勤務を続けるにつ

れ、創発的なコミュニケーション機会をどう確保していくか、が新たな課題となることを示唆しているのではないだろうか。働く環境が変わり、Face to Face のマネジメント機会は減っていく。そのなかで、企業

と従業員の関係はどうなっていくのか。従業員エンゲージメントをどのように高め、どうやって新しい価値創出のシーンをつくり出していくかなくてはならないのか。今号の特集は、この問題意識のもとに設定された。

リモートワークと 従業員エンゲージメント

SB Telecom America Corp.

Director of Business Development

中村浩一郎氏

NAKAMURA, Kane



従業員エンゲージメントの課題を
海外の先進企業はどのように捉え、取り組んでいるのか。
シリコンバレーでコロナ禍を体験した
SB Telecom Americaの中村氏に、
事業開発の視点からエンゲージメント向上の
カギとは何かについて語っていただいた。



PROFILE

中村浩一郎

ノースカロライナ大学キーナン
フラグラービジネススクール
卒業。香港駐在、米国留学を経て、
2008年6月ソフトバンク
グループ(株)入社。中国駐在を経て、
2015年ロボット事業に参画。
2018年7月シリコンバレーに赴
任し、現在に至る。2019年9月
スタンフォード大学経営大学院
エグゼクティブプログラム入学
(2020年8月修了予定)

WeWork拠点を フル活用

SB Telecom Americaはソフトバンクのアメリカにおける事業拠点として、ニューヨーク、ロサンゼルス、シリコンバレーに拠点を設けています。私が所属する事業開発部門が拠点としているのは、サンフランシスコ中心部の南に位置するシリコンバレーのサンマテオです。

事業開発部門の働き方のスタイルは、固定したオフィスを構えるのではなく、シェアードワーキングスペース事業を展開するWeWork拠点をフル活用するというリモートワーク型です。シティと呼ばれるサンフランシスコ中心部から南東に位置するサンノゼまでの間に27カ所のWeWork拠点があり、スタートアップが集まるイベントの開催日や、海外からのお客様が要望する面会場所に合わせ、最も近くて便利なWeWork拠点を利用します。

私自身も時と場合に応じてワーク・フロム・ホーム(在宅勤務)とWeWork拠点を使い分けています。

事業開発部門の活動は、将来有望なユニコーン企業の発掘を行い、日本にとどまらずグローバルなビジネス展開へとつなげることに。そのためにも、シリコンバレーで毎日のように開催されるスタートアップが集まるピッチイベントに参加し、その企業の創業者と直接会うことが必要となります。

シリコンバレーはご承知の通りカリフォルニア州にあるIT系グローバル企業や多くのスタートアップが集積するエリアですが、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、3月6日にカリフォルニア州に緊急事態宣言が出されたことでこれらのイベントがすべて中止になりました。私もチームのメンバーもワーク・フロム・ホームを余儀なくされたわけです。

変化に即応する企業たち

しかし緊急事態宣言から1週間も経たないうちに、スタートアップにビジネスの機会を提供するイベントがZoomによるオンラインによって開催され始めました。イベントを主催するアクセラレーターへの対応も早く、コロナに動

ずることなく、変化に対してスピーディに進化、アップデートする姿がそこにあったのです。シリコンバレーならではのですが、私は時代の変化、ニューノーマルといわれる時代に臨機応変に対応するマインドセットシフトの重要性を強く感じました。

また4月9日には、シリコンバレーに本拠を置く企業のビジネスパーソンたちが、コロナの影響にどう対処していくかを発言するオンラインイベントが開催されました。

たとえばソフトウェア開発企業からは、バーチャルでも1対1の電話会議を行い、リモート会議も活用してコミュニケーションを多く取ることで人と濃くつながり、リアルと遜色なく仕事が進められている事例や、その他の企業からは、社内エンゲージメントの観点から「全社員のミーティングを年数回から毎週へと変更」「メンタルケアのためのマインドfulnessの促進」といった施策が発表されました。このような対応の速さには実に目を見張るものがあります。

重みをもつ リーダーの決断と行動

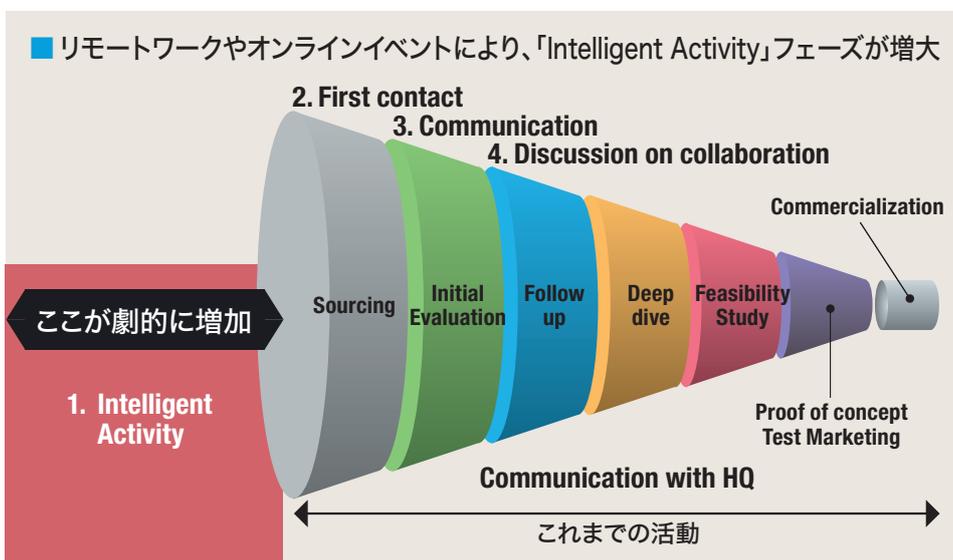
従業員エンゲージメントについて、従来はHRの観点から会社への帰属意識などをどう高めるかの議論が行われてきたように感じますが、今回改めて事業開発組織の1メンバーとして

考える機会となりました。コロナの感染拡大を経て会社はどうあるべきか、トップやリーダーがそのメッセージを社外だけでなく社内にも発信しそれを行動に移して「これが我が社のやり方だ」ということを示すことが重要で、いままさにそれができる絶好の機会だと思っております。

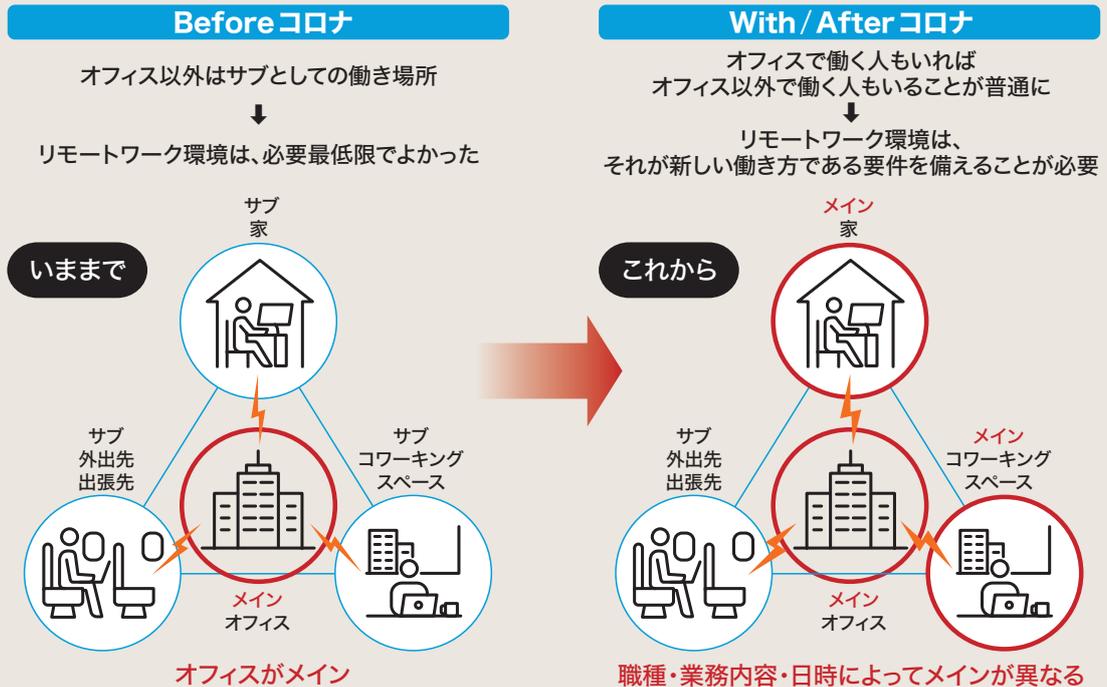
実際に当社では、カリフォルニア州で新型コロナウイルス感染者が出始めた1月31日の段階で、トップ自らが米国内の各拠点向けに注意喚起を行い、さらにその4日後には全社

員在宅勤務のアナウンスを行いました。

企業規模が大きいと海外拠点は日本本社の決定を待ち、それに合う傾向が強いものです。しかし当時カリフォルニア州における危機が日本に伝わりにくかったなか、トップとして適切なアクションだ



■ リモートワークとオフィスワークのハイブリッドへ？



と感じていました。
 私は最近、リーダーシップのあり方をテーマにしたオンラインセミナー

ンターの瓦礫の上に立ち、現場で救出活動にあたる消防隊員や救急隊員などに向け拡声器を手に「私

ッションを受講しました。そこから得た学びは、人びとがリーダーの言葉に期待し、耳を傾ける

にはあなたたちの声が聞こえる」「熱心に働いてくれてありがとう」とメッセージを發しました。これがいまだに語り継がれているように、コロナが収束した後も、いま發せられたリーダーの言葉ととつた行動は長く語り継がれるということ。このリーダーのメッセージをメンバーが「他人事」ではなく「自

自分がどうしてよいかわからない時、それを自分事としてリーダーの言葉を真摯に受け入れることができる、ということでした。

とも重要です。このリーダーのメッセージに個々のメンバーが応えることができれば、ポストコロナの時代においてそのチーム、会社は大きく成長するのではないでしょう。

フラットな組織の実現を

9・11アメリカ同時多発テロの際、当時のブッシュ大統領が崩れ落ちたワルドトレードセ

エンゲージメントを高めるため、いかにしてコミュニケーションを図るかが争点になります。そこでコミュニケーションにどれだけ時間をかけたか、何回ミーティングの機会をもったかという尺度は的外れに感じます。

「人間が触れ合う時、必要なコミュニケーションの量は信頼の量に反比例する」という言葉がありま

すが、上司と部下、同僚同士の信頼関係が重要であり、フラットな組織が円滑なコミュニケーションを生む大切な要素だと私は考えます。

事業開発部のメンバーは4名ですが、各メンバーがそれぞれ担当する業種領域をもっており、各メンバーが見つけたイベントの情報をチームで共有することは以前から習慣づいていました。

活用するコミュニケーションツールのビジネスチャットツールのSlack、ウェブ会議システムZoomです。最適なツールを組み合わせてチームのメンバー間のコミュニケーションをうまく補完しています。

たとえばSlackを活用すると、日本企業で重視される階層の垣根が見事に取り払われます。メールだと誰にCCを付けるべきか、先輩を飛ばしてポスに直接発信して問題はないかなど「忖度」が働きがちです。しかしSlackを使ったメッセージなら、参加する全員に一齐配信されます。リアルタイムで情報がシェアされ、トップであろうと若いメンバーであろうとディスカッションに参加する

ことができます。

先日自身で企画したウェビナーで画面越しの170名ほどの参加者のみなさんに向けて講演する機会があったのですが、その準備の過程で、いわばコロナのおかげでトップにリーチする大義名分をもつことができ、結果何度も壁打ちに付き合っていたきました。他にもつい先日、スタートアップの発掘・受注をオンラインのみで完結させた同僚の事例がSlack上で発信されたのですが、これが即座にトップの目に届き「素晴らしい」との賞賛が社内を飛び交いました。

オンラインコミュニケーションツールがフラットな組織と円滑なコミュニケーションを実現するプラットフォームをもたらすのです。部署や自分の担当業務の垣根を超えてお互いに関心をもつようになれば、新しい企業文化が生まれるのではないのでしょうか。

新しい仕組みを導入する際、初めは労力が伴います。それを面倒くさいと考えるか、新しい取り組みだとワクワク感をもって臨むかで大きな差が生まれます。ツールに使われるのではなく、ツールを

いかにして使いこなすかという気が構えが大切だと思っております。私がシリコンバレーに赴任したのは2018年の7月。最初に手掛けたのは、Slackをどう使えばメンバーや多忙なボスと円滑にコミュニケーションを取れるかというテーマでした。

いわばSlack Masterを拝命し、私は真剣にこれを考えました。もしこれが実現していなければ、いまここで従業員エンゲージメントについてお話しすることはできなかつたでしょう。

オンラインでの「つながり」

オンライン上のコミュニケーションでは、従業員エンゲージメントの向上は図れないのでは、という声もあります。

そんなことはないでしょう。「つながり」をどう実現するかを考えればよいのです。たとえば、私はZoomによる社内ミーティングを開始時間より前にログインし、同じように時間前に入ってきたメンバーと雑談をします。

ミーティング中にはメンバーに努めて問いかけを行い、それに対

する反応に対しひたすら耳を傾けます。このような小さなことからチームの信頼関係が生まれ、エンゲージメントの向上につながるのではないのでしょうか。

従業員エンゲージメントを高めるには、メンバー個々が抱えている課題は異なることを認識すべきだと思えます。たとえば小さな子どもがいるメンバーにとって、ワーク・フロム・ホームはかえって障害となる可能性があります。

課題を取り除くには、このような場合他の企業ではどのような取り組みを行っているかをリサーチし、有用な情報をキュレーションしてシェアすることが有効です。メンバーによって有用な情報をチームの誰彼となく真剣に集め、そしてSlackに投稿する。まさに他のメンバーの課題を「自分事」として考える動きが当社では生まれています。

「つながる場」としてのオフィス

テレワークが常態化すると見られるポストコロナの時代、オフィスの位置づけは確実に変わると思われます。

シリコンバレーの企業においてリモートワークは当たり前の働き方ですが、カリフォルニア州による緊急事態宣言が解除された後、リモートワークの従業員も出社し、お互いの労苦を思いやりながら雑談に花を咲かせたといえます。

オフィスはデスクワークをする場ではなく、従業員がリアルにつながっている感覚を確かめるコミュニケーションのハブとしての役割に変わるのではないのでしょうか。

コロナで得た気づきを

シリコンバレーでは「Failure」という言葉がよく使われます。失敗してもそれを咎めるのではなく、そこから得た気づきを次に生かすことを繰り返していけば、一足飛びに理想の組織にならずとも、それに近づくことができる。そして従業員エンゲージメントの向上につながる私は信じています。

常にアンテナを高く張り、新たな気づきを生かし、従業員エンゲージメント向上を追求していきたいと思います。

ニューノーマル時代の人材と 人事マネジメント

学習院大学

経済学部経営学科教授

一橋大学

名誉教授

守島基博氏

MORISHIMA, Motohiro

PART

NEW
NOR
MAL
2

PROFILE

守島基博

1980年慶應義塾大学文学部社会学専攻卒業。86年米・イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。カナダ・サイモン・フレーザー大学経営学部助教授。慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学院管理研究科助教授・教授、一橋大学大学院商学部研究科教授を経て、2017年より学習院大学教授。20年から一橋大学名誉教授。

新型コロナウイルスの感染拡大は、

「10年分の変革が2カ月で起こった」といわれるほど、

組織と人のあり方に大きな変化をもたらしている。

収束後も変化の流れは止まることはないだろう。

そのような環境下、人事は何をなすべきか。

人事分野研究の第一人者である

守島基博教授に話を聞いた。

「自律・分散・協働型」組織

新型コロナウイルス感染症は働き方と組織を急激に変えました。厚労省がLINEユーザーを対象に行った調査によると、テレワークや在宅勤務の実施率は全国で13%（3月中旬）から28%（4月中旬）へ。従来からの働き方改革を一気に推し進めた格好です。

こうした環境変化のなか、人事はいま何を考えるべきなのでしょう。1つは、コロナが収束した後も緊急事態措置実施期間中と同じ働き方が続くかどうか。いまのところ、「ある程度続く」とも考えられています。経団連がテレワークや在宅勤務、時差出勤などを奨励していますし、各種の調査を見ても従業員の6〜8割が「継続したい」と答えています。

もう1つ、人事として考えたいのは、この流れの行き着く先です。テレワーク・在宅勤務は組織をよりバーチャルに、フラットに変えていくでしょう。その結果、組織は私が以前から提唱している「自律・分散・協働型」へと近づいていきます。すなわち、一人ひとりが

人事に求められる6つの役割

- ①…… ITの活用とコミュニケーション環境の提供
- ②…… 上司・部下の信頼関係構築支援
- ③…… 理念やビジョンなどの共有
- ④…… 真の意味での成果主義
(評価の工夫や丁寧なフィードバック)
- ⑤…… 従業員の自律支援
- ⑥…… 情報透明性(トランスパレンシー)の重視など

この急激な変化がもたらすものは、明るい話だけではありません。テレワークと人事評価に関するある調査では、上司と部下の不安を明らかにしました。上司は「生産性が下がっているのではないか」「(部下が)仕事をさぼっているのではないか」と、部下は「オフィスより仕事がかたがた」「(上司に)さぼっていると思われるのではないか」

これからの人事に求められる役割は何か。私は次の6点を挙げたいと思います。

①ITの活用とコミュニケーション環境の提供

人事の6つの役割

②上司・部下の信頼関係構築支援

③理念やビジョンなどの共有

自律し分散して働きながらも、協働して成果をあげていく組織です。自律・分散・協働型の組織は、会社に2つの変化をもたらします。1つはマネジメントのあり方です。従来のマネジメントは、目の前にいる部下を監視し、コントロールするものが一般的でした。しかし場所を共有しない働き方ではそれが難しい。階層や監視やコントロールではなく、現場でのコミュニケーション重視のマネジメントに変わっ

インフラづくりが急務

ていくと考えられます。もう1つ変わるののは、人のあり方です。これから評価されるのは、上司に指示されたことを粛々とこなす人材ではなく、自分で目標を設定し、自分でペースをコントロールしながら、目標を達成していく自律的な人材。人事にとってテレワークは、自律的な人材を育てるチャンスであるとも捉えることができます。

④真の意味での成果主義(評価の工夫や丁寧なフィードバック)

⑤従業員の自律支援

と疑っているのです。

また4月上旬に行われた別のテレワークに関する調査でも、対象となった約3000名のうち6割以上が「テレワークになって生産性が下がった」と答えました。たしかに働き方は変わりましたが、従業員はまだ自律的に働くことに慣れておらず、エンゲージメントや生産性は低下している。この事実を、新しい働き方を支えるマネジメントや、コミュニケーションのインフラが追いついていないことを示唆しています。

⑥情報透明性(トランスパレンシー)の重視など

テレワークなど、すでに推進されている企業が多いはずですから、ここでは詳しく触れません。

②上司・部下の信頼関係構築支援



本記事はHR Leaders NEXT ウェビナーでの守島教授の講演をもとに構成。当日のウェビナーの様子

ないことから情報が伝わりにくくなります。結果として従業員に不安がつのり、パフォーマンスとエンゲージメントが低下する。情報の透明性は、より重要になります。

以上6点を、経営と一体となって推進していくこと。コロナを経て、人事のやるべきことはますます多くなっていくでしょう。

働く人と組織の距離

テレワークのような働き方では、組織と人の距離がどんどん拡大していきます。

従来、日本企業はさまざまな方法で、この距離を縮めようとしてきました。飲み会、社員旅行、運動会などにより、仲間づくりやキズナづくりを重要視した。これらは今後も重要でしょう。しかし飲み会などの実施はより一層、難しくなっています。

ば、人事がやるべきことは、比較的にリモートが多くなっていくなか、どうやって理念やビジョンを共有し、組織を一つにするかというところで。情報のトランスペアレンシーと同じ考え方ですが、1つにはこれが重要になってくる。

もう1つ重要になるのが、自律した人間を怖がらない、ということ。従来、日本の人事や経営層にとって、自律した人はウエルカムどころか、むしろ出る杭として打たれる傾向にありました。

しかしこれからは、組織と距離感のある人をどう見るか。エンゲージメントが高い人だけが重要なわけではありません。むしろ会社がすべてではない人たちが外のアイデアや外の資源をもちこみ、最終的にイノベーションやクリエイティブティにつながることもあるでしょう。こうした人をバウンダリ・スパーナー、境界を超える人と呼びますが、必ずしもエンゲージメントが高い人だけが価値ある人なのではない、と知るべきです。

そうした自律した人たちは、組織に対するコミットメントやエンゲージメントが従来とは異なるところがあるかもしれません。しか

し、目標に対するコミットメントや、自分の仕事に対するエンゲージメントは高いはず。です。

バーチャルの組み合わせ方

こうしたなか、欧米などのグローバルなマネジメントの好例は、たいへん参考になるでしょう。よいマネジメントは、きわめて上手にリアルとバーチャルを組み合わせています。具体的には、最初の1〜2回のミーティングをリアルで行い、以降はバーチャルな会議で済ませる、というように。

今後、完全な自粛の状態から、普通の状態に戻っていくにつれ、このリアルとバーチャルの組み合わせ方は考えられていくでしょう。もちろん、企業によって異なっている。企業文化が違うのですから。1つ確かにいえるだろうことは、従来のような飲み会によるコミュニケーション深化がこれからは難しいことを前提に、人間関係をバーチャルな場でうまく回すためにリアルな場で上手につくっていくことが重要になる、と私は思います。

5 従業員の自律支援

これから評価されるのは自律的に働ける人材です。これまで日本企業では「出る杭は打たれる」で、自律した人間を歓迎しなかったきらいがあります。しかし今後は彼ら・彼女らにこそ高い評価とリワードを与えるべきです。

6 情報透明性(トランスペアレンシー)の重視

働く人が同じ場所を共有してい

き、1つには理念への賛同、共有・共鳴、ビジョンへの共鳴といったことになるでしょう。なら

With/Afterコロナとメンタルヘルスケア

多くの企業でテレワークが常態化してきたいま、
その環境変化は従業員のメンタルヘルスにどのような影響を及ぼすのか。
そこで管理職は従業員の異変に対しどのように気づき、対処すればよいのか。
アドバイスを聞きした。

企業の3つのパターン

ここ数カ月で研修に携わった企業を見ると、新型コロナウィルス禍にどう対応していいかわからず萎縮している企業、逆にコロナ禍をビジネスチャンスとして前向き

の企業です。

特に部下の仕事に対し細かく干渉する「マイクロナジメント」を行いがちな中間管理層の疲弊感が顕在化するかもしれません。なぜならコロナ禍に対応するため導入したテレワークによって部下の



プレイバック・シアター研究所 所長
(日本能率協会 専任講師)

羽地朝和氏
HANEJI, Tomokazu

に捉えている企業、新たなビジョンがないまま、いま頑張れば乗り切れると考え無理をしている企業の3つに分かれるようです。

このうち、従業員のメンタルヘルス上の問題が最も表面化する可能性があるのが3つ目のパターン

情報が入手しづらくなり、結果としてイライラが増長されてしまうからです。

なかでもテレワークが増えてきたときに注意しなければならぬのがアルコール依存症です。アルコール依存症予備軍とされる人たち

がコロナ禍によって発症するリスクが高まっています。コロナ禍が起きる前は仕事に多くの時間を割いていたので、飲酒の機会や量が抑えられていました。しかし、在宅勤務によって仕事以外の時間ができたことでこれらが増えてしまい、発症の引き金を引いてしまう可能性があります。

特に独り暮らしまたは単身赴任中の中間管理層のリスクが大きいと私は考えています。従来は顧客や部下と顔を合わせることでモチベーションや自己管理につながっていましたが、コロナ禍によって対面する機会が断たれてしまった上に在宅勤務中は話をする相手も誰もいない。その結果、孤独や不安から飲酒に走ってアルコール依存症に進行してしまう可能性があります。

「うつ」が把握しづらい

「うつ」にも注意を払う必要があります。コロナ禍によって人と直接接する機会が大きく制限され、やりがい、働きがい、達成感を実感できなくなることで、従業員が「うつ状態」になりやすくなるのです。テレワークをしているとチ

■ オンラインで気づけるメンタルヘルス異変のサイン

- 髪や服装の乱れ
- 顔の表情に乏しい
- 発言がない、少ない
- 部屋が散らかっているなどを理由にビデオをオフに



ーム全員で目標達成を喜ぶといった感情の共有化もできなくなり、喜びや悲しみなどの感情をもてなくなり、漠然とした不安が重なる。これが実は大きい。

オンラインミーティングなどでテレワークの仕組みを構築していったとしても、それを日常的に使っていない会社は従業員の「うつ状態」を見逃しがちですが、テレワークの仕組みが機能している会社も安心してはいられません。「うつ状態」になった従業員は自分がそう

であることを自覚できませんし、仮に自覚できたとしても自分が「うつ」であることを自ら上司には伝えられないままです。「うつ状態」になった従業員からの自発的な報告はまずないと考えていいでしょう。テレワークの仕組みがあっても、部下が

業務報告を上げない日が続いて初めて管理職が部下の「心の不調」に気づく、といったこともありえます。

部下の異変を感じ取れ

といっても、オンラインでも従業員のメンタルヘルスケアは十分に可能です。研修などで必ずお話しするのは、ZoomやTeamsなどのウェブ会議システムを活用し、管理職が週1回15分でもいいので、部下と1対1で顔を見ながら話をする機会を継続的につとめてください、ということですが、

話す内容は必ずしも業務に関連する必要はありません。雑談でもいいんです。ポジティブでもネガティブでもいいので感情を共有するやり取りを増やすことが重要です。

テレワークであっても会社とつながっている感覚が重要だからです。コロナ禍が起きる前、会社への帰属意識や一体感、特に意識をしなくても「職場」に行けば得ることができました。それが制限される現在にあつては、オンラインでのFace to Faceのコミュニケーションを通じて共通の

「場」を、意識的につくらなくてはなりません。

確かにオンラインコミュニケーションは対面の場と比べて感情のやり取りが十分にできない面があります。

しかし、オンラインのコミュニケーションにおいても部下の感情を感じ取ることは可能です。たとえばオンラインミーティングを定期的に行っていると画面からも髪がボサボサだったり、目が腫れぼったかったり充血していたり、顔の表情が乏しかったりすれば部下のメンタルヘルス上の異変を察知できるようになります。元々は積極的に話す部下が言葉数が少なくなったり、部屋が散らかっていることを理由にビデオをオフにしたりしている部下がいれば、それも異変のサインと捉えることができます。

今後、管理職は従来にも増して指摘するしないは別として、部下の言動や感情の変化に対する感度を上げることが求められるでしょう。「何かあったらいつか」「最近どう?」の待ちの姿勢の呼びかけだけではマネジメントは機能しません。

「待ち」から「介入」へ

テレワーク中の従業員にメンタルヘルス上の不調が起きると企業として対処がとて難しくなります。オンラインミーティングの参加を拒否されると、本人の状態を把握できませんし、離れているため手の施しようがありません。コロナ禍の前であれば産業医への相談を勧めることもできましたが、それもできません。

いままでは相談があるまで「待つ」対応していたメンタルケアですが、これからは予兆を察知するために積極的に「介入」していくことが必要です。管理職だけでなく企業のメンタルヘルス担当者も、このことを十分に認識してほしいと思います。

特にアルコール依存症や「うつ」の問題が顕在化するのには、夏場の疲れが開始する9月頃からではないかと私は考えています。従業員のメンタルヘルスケアの観点からも、経営層は1日も早くテレワークの仕組みを十分に機能させ、管理職はこの仕組みを最大限に活用して部下とのかかわりをもつことが求められます。

既成概念の打破から学んだ**チームの力**

～ポーラ「リンクルショット」を生み出した、個々の能力を最大限に活かすチームマネジメント～



ポーラ リンクルショット。
日本初承認のシワ改善薬
用化粧品

末延則子 SUENOBU, Noriko

ポーラ・オルビスホールディングス執行役員
(グループ研究・知財薬事センター担当)
マルチプルインテリジェンスリサーチセンター所長
ポーラ化成工業取締役執行役員(研究・企画担当)
フロンティアリサーチセンター所長

【略歴】 1966年、神戸市出身。91年にポーラ化成工業に入社、2002年から抗シワ医薬部外品の開発研究をスタート。09年に皮膚薬剤研究部長、13年に研究企画部長、15年にポーラ化成工業執行役員。18年から現職。中学・高校時代を過ごした兵庫県姫路市の「姫路ふるさと観光大使」も務める。

[図1] 開発を通じて学んだ、変革に向けて大切な姿勢

- | | |
|---------------------|---|
| ① いま見えないものを見る努力をする。 | 世の中は必ず変化する、想像する、考え続ける |
| ② 常に前へ進むことを考える。 | 進むために、臆病なくらいリスクを考え抜く |
| ③ 粘り強く諦めない。 | すぐには諦めない。考えられることは何でも検討する |
| ④ 仲間を増やす努力をする。 | 違う視点をぶつけ、ディスカッションできる仲間をもつ 相手の専門性に敬意を払う |
| ⑤ よい競争相手をもつ。 | 客観的に自分たちのレベルを知ることができる |

困苦を超えて

日本能率協会 (JMA) が2020年5月27日に開催した第1回JMA マネジメント講演会 (Zoomによるオンライン講演) では、ポーラ化成工業の末延則子氏にお話いただいた。

テーマは「いままでの市場にない画期的な製品を生み出すには何が必要か」「その目標を達成するために必要なリーダーシップとは何か」。

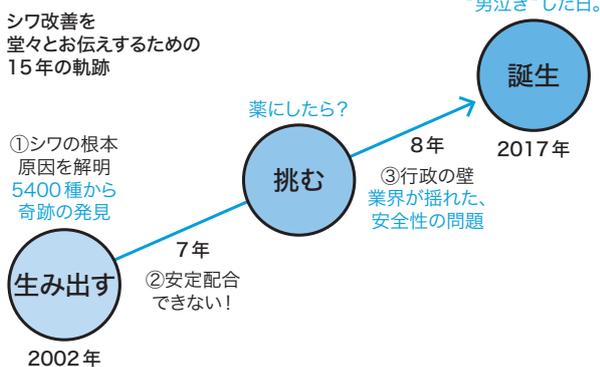
ポーラの「リンクルショット・メディカルセラム」は、日本で初めて承認された薬用化粧品であ

る。一般に医薬部外品新成分開発は承認まで10年かかるが、今回は15年。

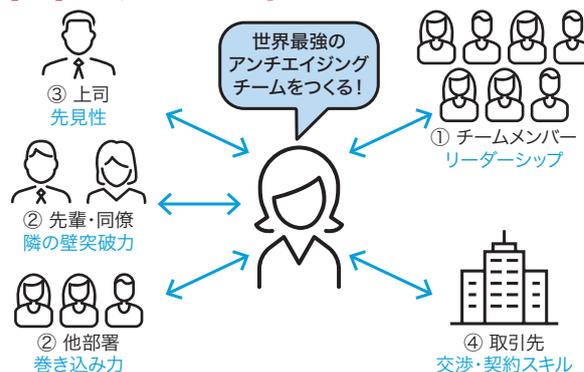
シワの根本原因をつきとめ、5400種類以上もの物質から有効な物質をスクリーニング、高い安全性を求められるため大きな行政の壁にもぶつかった。

この困難を乗り越えるため試行錯誤したことのひとつがチームマネジメントだった。チームメンバー、先輩・同僚や上司、取引先から多くを学び、最終的な成果に結びついた。変革に向けた大切な姿勢も大きな学びとなった(図1)。

[図2] 誕生の背景



[図3] リーダーとしての学び





一般社団法人日本能率協会
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL 03-3434-1601 <https://www.jma.or.jp>