

## リモートワークの部下のエンゲージメントを高めるためにすべきこと



ジョー・フォークマン

### 従業員のエンゲージメントを高める新しいスキル

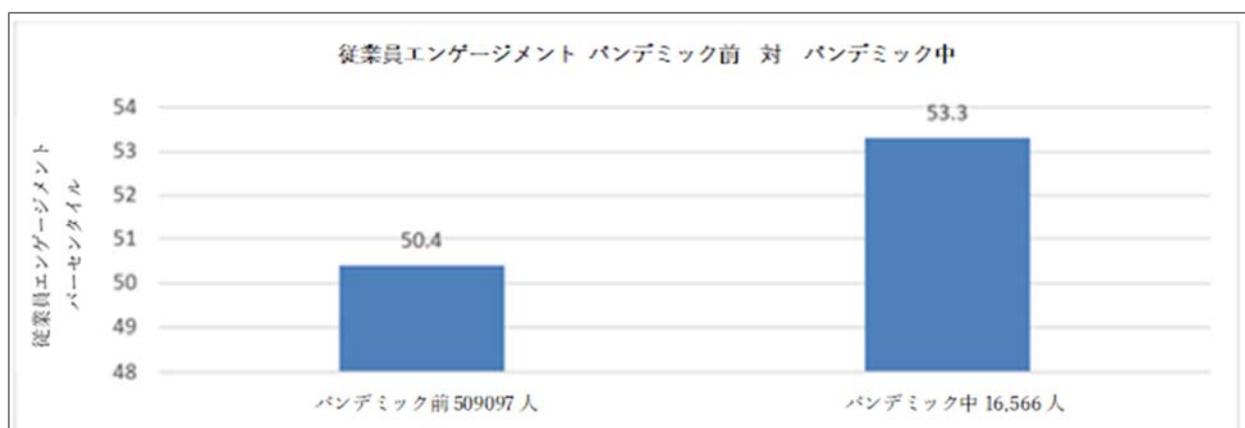
パンデミック（感染症の世界的大流行）という言葉を書くのをためらいます。この言葉は私たちの中に複雑な感情を呼び起こします。それに私たちは疲れています。私も疲れています。前進し続けるために、過去を振り返ることをお許しください。これは、このような劇的な変化や逆境の中で発見された、信じられないような偉業や新しいスキルを、皆さんに真に理解していただくためです。かつての自分に戻りたいと思ったときに、忘れたり、置き去りにしたりすることのできないスキルです。

### リモートワークでエンゲージメントを向上させるには

この新しいリモートワークという労働環境は、従業員からの評価も高くなっています。多くの組織で、従業員のエンゲージメントはパンデミック前のレベルよりも向上しています。同僚のジャック・ゼンガーと私は、このエンゲージメントの向上を

検証するために、パンデミック前の509,097人の従業員とパンデミック後の16,566人の従業員の360°フィードバックデータを比較しました。エンゲージメントのデータは、世界中の何百もの異なる組織のビジネス・パーソンから集められました。従業員のエンゲージメントは、「従業員の満足度」、「裁量労働制」、「会社を辞めたい気持ち」、「自分の組織を他の人に推薦したい気持ち」、「組織が成功するという自信」を評価する5項目の指標を用いて評価しました。パンデミック前と後の2つの異なるデータセットを比較した結果、パンデミック後の結果では、エンゲージメントが、3パーセントポイント程向上しているとわかりました。（この差は統計的に有意です）（T-Value 5.094, Sig.0.000）。また、50%のランダムサンプルでも、統計的に有意な差が出ました。

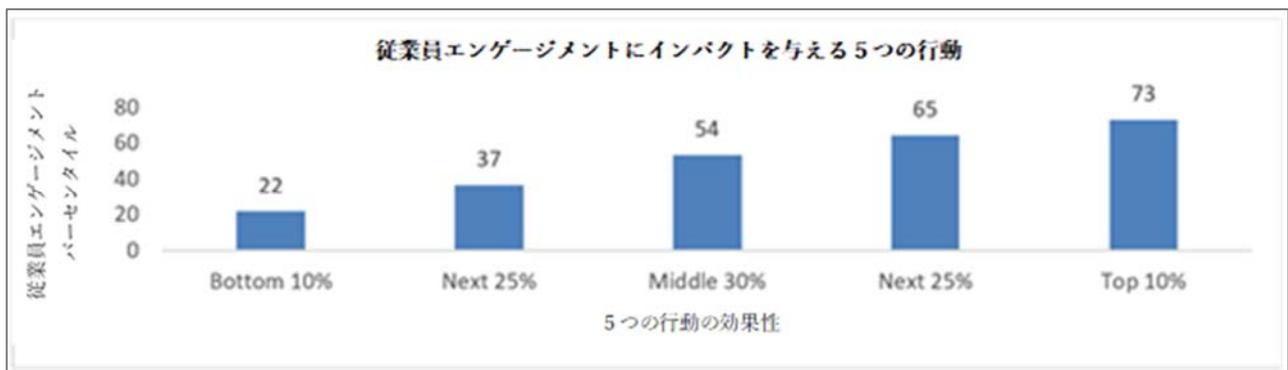
ほとんどの人が、パンデミックに伴う不満や複雑な状況では、エンゲージメントは向上するどころか低下するだろうと想定していただけに、この結果は特に意味深いものとなりました。



## エンゲージメントを高めるスキルの発見

一般的に、従業員は自宅で働くことに満足していますが、一部の管理者は他の管理者よりも上手にリモートワークを管理しているようです。私たちは、パンデミック前とパンデミック中に、従業員のエンゲージメント向上に相関するリーダーシップ行動のトップ 20 を特定しました。その結果、15 のリーダーシップ行動はパンデミックの前後で一貫していましたが、新たに 5 つのリーダーシ

ップ行動がパンデミックの際に大きな違いをもたらしたことがわかりました。この 5 つのリーダーシップ行動をしっかりと実行したリーダーは、従業員エンゲージメントが有意に高かったのです。下のグラフでは、5 つのリーダーシップ行動に対するマネージャーの効果評価をもとに指標を作成しています。この 5 つのリーダーシップ行動が従業員エンゲージメントに与える影響は劇的です。



## 5 つの新しいリーダーシップ行動

**1. 社員をリスクから守る。**パンデミックは、従業員にとっても、彼らが働く組織にとっても、さまざまなリスクをもたらしました。従業員のニーズや健康上の懸念よりも組織の成功を優先するリーダーは、従業員のエンゲージメント評価を下げてしまいました。従業員を第一に考え、従業員の健康状態に配慮したマネージャーは、従業員のエンゲージメント評価を高めています。

**2. 従業員の多様な視点と才能を生かす。**パンデミックの際、私たちは皆、社会正義の問題をめぐる大きな動きを目にしました。選挙権やその他の最新の問題に立ち向かう組織もあれば、従業員が声を上げようとするのを拒否する組織もありました。

一般的に、従業員はさまざまな面で多様性が評価される組織で働きたいと考えており、この問題はますます重要になってきています。この問題がすべての人にとって意味のあるものになるためには

多様な視点を大切にすることが、経営幹部からすべてのマネージャーやスーパーバイザーに移っていく必要があります。多様な視点を大切にしていることを示したリーダーの下で働く従業員は、エンゲージメントと裁量への努力のレベルが高いスコアでした。

**3. インクルーシブな（すべてを包み込む）環境を構築する。** 帰属意識を感じられない従業員は、エンゲージメントが低く、追加の努力をしたがりません。すべてのメンバーが歓迎され、感謝され、大切にされていると感じるチームを作ることは、大きな違いを生み、その違いはエンゲージメントと裁量労働の両方に現れます。

**4. マネージャーは、人を育てることに真の関心を持つ。** 従業員が大切にされているかどうかは、新しいスキルを学び、仕事の中で成長する機会があるかどうかで大きく変わります。マネージャー

が部下のために能力開発に取り組める活動を見つけてアサインすると、部下は組織にとって価値があり重要であることを彼らに伝えます。人は自分のスキルを向上させると、パフォーマンスも向上します。この行動は、従業員個人に利益をもたらすだけでなく、組織にも利益をもたらします。また、新たな開発経験を積むことで、チームメンバーは新しい仕事に就いたり、現在の仕事を拡大したりすることができます。これは、パンデミックの中でも、マネージャーが新しいチャレンジな仕事に取り組む機会を提供しようとしていることを示す明確なシグナルです。

#### 5. 人々のニーズや状況に応じて迅速に適応する。

今回のパンデミックでは、マネージャーと従業員の双方が、新たな異なる状況にどれだけ機敏に対応できるかを試す絶好の機会となりました。遠隔地で仕事をするには、仕事の進め方を変えなければならず、会議はバーチャルで行われ、グループ間のコラボレーションはより意図的で計画的なものになりました。コミュニケーションを変える必要があり、人間関係を強化・構築するのが難しくなりました。

新しいスキルに素早く適応し、学ぶことができたマネージャーは、社員のエンゲージメントが高く、社員はより多くの努力を惜しまなかったのです。

#### 組織における従業員エンゲージメントの構築

リーダーがエンゲージメントや裁量労働制を構築するためには、他にもいくつかのスキルが必要ですが、この5つの新しいスキルは、今日の職場環境において大きな違いをもたらします。パンデミックの問題が緩和されるにつれ、多くの従業員が組織のためにリモートで働き続けることを望んでいるようです。この5つの新しいスキルを身につけることは、現在も将来も、あらゆるレベルのリーダーにとって貴重な資産であり続けるでしょう。

(この記事は2021.5.26のForbesに掲載されました。)