

【緊急調査】経営者JP総研 エグゼクティブ・ウォッチ

新型コロナウイルスの影響による「働き方」や「マネジメント」の変化に関する意識調査

新型コロナの影響でマネジメントの仕方に「変化あり」71.2%

マネジメントの3大課題は「コミュニケーション不足」
「モチベーションコントロール」「健康・メンタル管理」

エグゼクティブ向けの転職・キャリア支援サービスを展開する株式会社 経営者JP(本社:東京都渋谷区 代表取締役社長・CEO 井上和幸)は、日ごろお付き合いのあるエグゼクティブ男女約2,000名(有効回答数 73名)を対象に、新型コロナウイルスの影響による「働き方」や「マネジメント」の変化について、また、マネジメントの課題に対する解決策などリアルな声を伺いました。

【主な調査結果】

■新型コロナの影響でマネジメントの仕方に「変化あり」71.2%

「変化あり」と回答した方に、その内容を伺うと「業務指示を詳細に行うようになった」「意思疎通に手間をかけるようになった」などコミュニケーションに関する声が多く寄せられました。

■マネジメントの3大課題は「コミュニケーション不足」「モチベーションコントロール」「健康・メンタル管理」

変化とともに課題を感じている方も多く、ここでも最も多かったのは「コミュニケーション不足」でした。そのほか同様に多く寄せられたのが「モチベーションコントロール」と「健康・メンタル管理」について。対面の機会が減ることでの影響が出ています。

■経営者がアフターコロナも継続的に進めたいことは「社内会議のオンライン化」「在宅勤務」
一方で、元に戻りたいことは「対面での打ち合わせ」「会食」

オンラインミーティングが広がる中、元に戻りたいことで最も多かったのが「対面の打ち合わせ」でした。「オンラインだと非言語情報がつかみづらく、熱が伝わらないので本質的な議論が難しい」、「全社間の連帯感が弱くなった」など、便利な一方でオンラインでのデメリットも多くあり、打ち合わせは対面でのコミュニケーションを望む方が多い結果となりました。

新型コロナウイルスは、「働き方」や「マネジメント」にどのような影響を与えたのか、皆様にリアルな声を伺いました。

まず、ご自身の働き方に変化があったか伺うと、94.5%が「変化があった」と回答しました。具体的に各社が新型コロナ対策で取り組まれている内容は「社内外会議のオンライン化」が最も多く95.9%、続いて87.7%が「会食の中止」、86.3%が「出張の中止」と感染拡大防止のために接触を避けるものが多くありました。

また、緊急事態宣言が明け、アフターコロナ時代に入っていきますが、今後の働き方・マネジメントの考えを伺うと、「一部は継続し、他はピフォコロナに戻したい」との回答が最も多く68.5%、「新型コロナ対応策を、そのまま継続したい」との回答が34.2%という結果になりました。具体的にアフターコロナにそのまま続けたいことを伺うと「社内外会議のオンライン化」が76.7%、「在宅勤務への切り替え」が72.6%でした。一方で、アフターコロナに元に戻りたいことは「対面での打ち合わせ」が67.1%、「会食の実施」が60.3%という結果になりました。マネジメントの仕方に変化があったかを伺うと、71.2%が「変化があった」と回答し、その内容を伺うと「業務指示を詳細に行うようになった」「意思疎通に手間をかけるようになった」などコミュニケーションに関する声が多く寄せられました。

さらに、新型コロナの影響で感じたマネジメントの課題は「コミュニケーション不足」「モチベーションコントロール」「健康・メンタル管理」が最も多く56.2%という結果になりました。これらの課題に対する解決策として「コミュニケーション量を増やしてフォローする」、「成果や進捗報告をこまめにしてもらうようにした」などの声がありました。

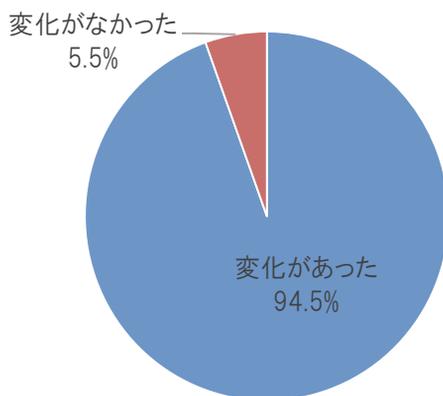
■経営者JP総研所長(経営者JP 代表取締役)井上和幸のコメント

改めて、今回の新型コロナ禍が私たちの働き方やマネジメントのスタイルを大きく変えた事実が浮き彫りになりました。「社内外会議のオンライン化」(実施95.9%、継続希望76.7%)、「在宅勤務への切り替え」(実施84.9%、継続希望72.6%)というリモートワークが一気に進み、定着しようとしています。人がリアルに移動するという頻度は、間違いなく激減したまま新常态となりそうです。一方で上司の皆さんが「会食の中止」を87.7%が実施したものの、60.3%が今後元に戻りたいと考え、「対面での打ち合わせ」についても67.1%が復活を希望されています。その根底には、71.2%がマネジメントの仕方に「変化があった」と回答、「業務指示を詳細に行うようになった」「意思疎通に手間をかけるようになった」。マネジメントの課題は「コミュニケーション不足」「モチベーションコントロール」が56.2%(、プラス「健康・メンタル管理」が3大課題となっています)であり、今後、ウィズ/アフターコロナにおいては、いかにオンラインとオフラインとを組み合わせ、部下とのコミュニケーションの質と量を確保していくかということが、マネジメントにおける最重要テーマとなることは間違いなさそうです。

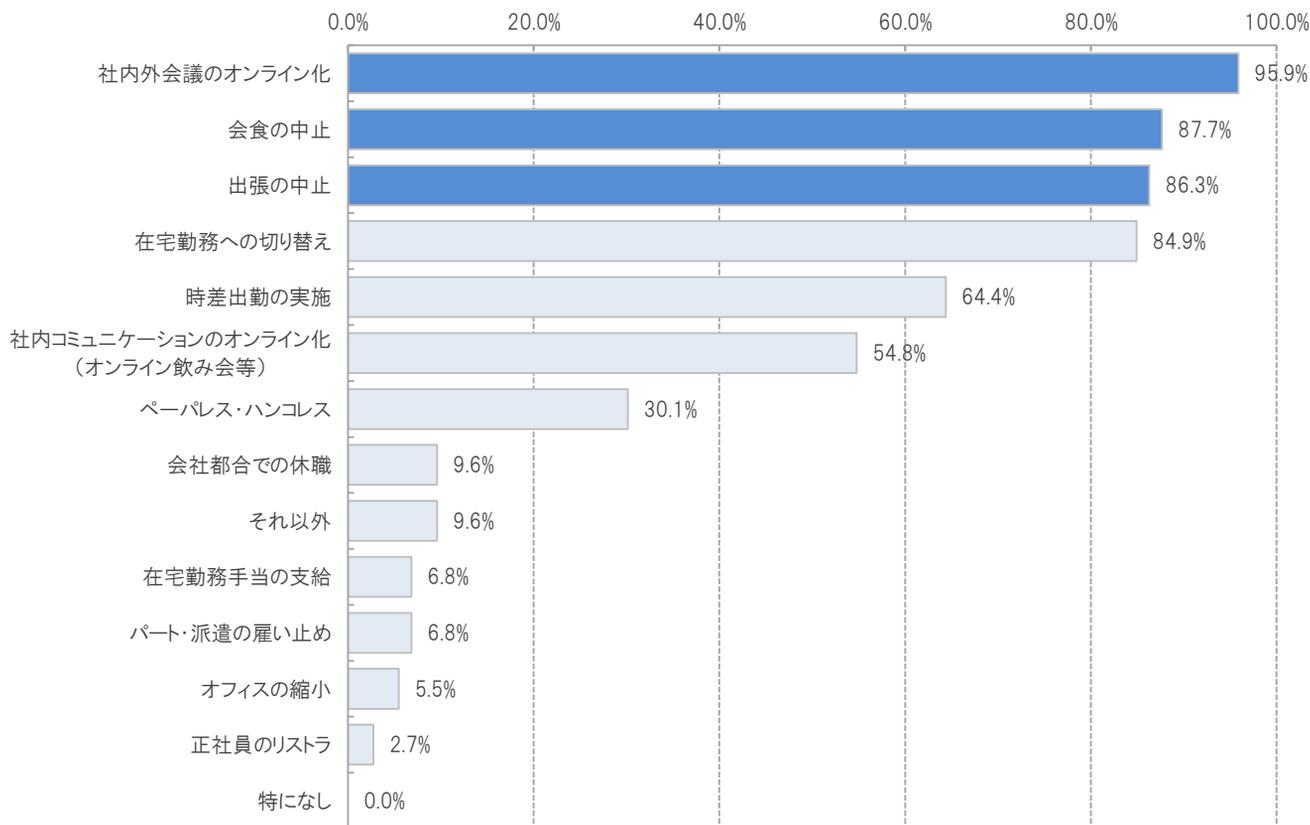
■ 新型コロナの影響で94.5%が働き方に変化あり

新型コロナの影響でご自身の働き方に変化があったか伺うと、94.5%が「変化があった」と回答しました。具体的に各社が新型コロナ対策で取り組まれている内容は「社内外会議のオンライン化」が最も多く95.9%、続いて87.7%が「会食の中止」、86.3%が「出張の中止」と感染拡大防止のために接触を避けるものが多くありました。

<新型コロナの影響で働き方に変化がありましたか？>



<新型コロナ対策で取り組まれたこと、影響を受けたことは何ですか？>



■ 新型コロナ対策によって感じたメリットは「通勤や移動時間の短縮」 一方でデメリットは「コミュニケーションの希薄化」

新型コロナ対策で「社内外会議のオンライン化」や「会食の中止」、「出張の中止」などを 90%近くの企業が取り組む中で感じたメリットとデメリットについても伺いました。

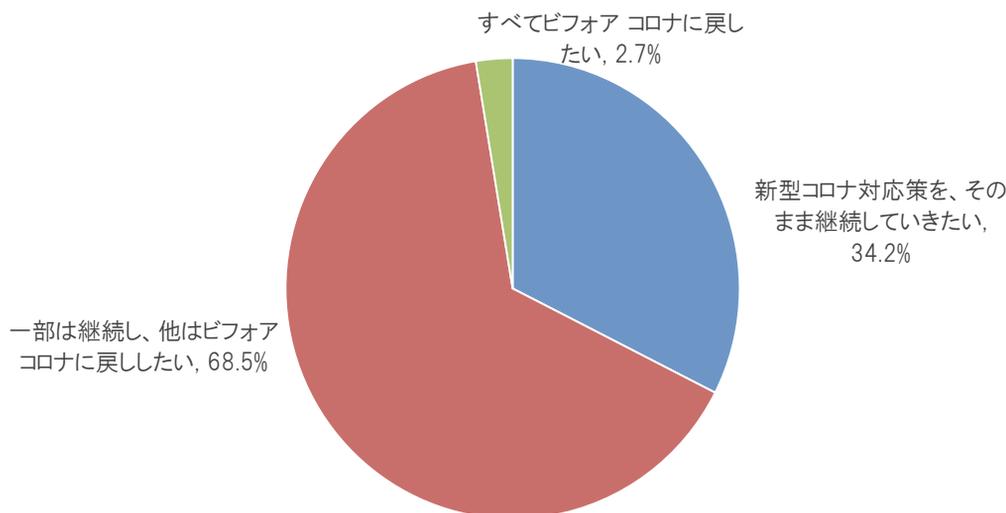
まずメリットで一番多く声があがったのは「通勤や移動時の短縮」でした。一方でデメリットは「コミュニケーションの希薄化」が多く寄せられました。

新型コロナ対策で感じたメリット
通勤や移動時間の短縮により、時間を効率的に使うことができる。空いた時間を別の時間に回せた。
社外会議・打合せのオンライン化により、移動時間の削減が可能となった。セミナーに関しても、現地に行かずに受けられる環境が増え、学ぶ機会が増えて時間の有効活用が実現した。
オンライン会議では、事前準備をしっかりとるようになったことで会議の効率がよくなった。情報共有ツール(当社はTeams)をフル活用することにより、従来より情報共有が早くなったと感じる。
オンライン上でもある程度の仕事は可能である事が確認できた点。また、職種によっては効率的である点。オフィスの意味や移動についても改めて考えさせられた。

新型コロナ対策で感じたデメリット
コミュニケーションの希薄化。温度感などを含む、同じ場所で共有すべきことが共有できない。モニター上だけでは反応を読み取れないことも多く、混線すると聞き取れなくなってしまうので話自体が一方通行になりやすい。
オンラインだと非言語情報がつかみづらく、熱が伝わらないので本質的な議論が難しい。
個人宅のインターネット環境により通信が不安定。メールの量が増えコミュニケーションが取りづらくなった。システムに疎い人が時間がかかる&フォローにも時間がかかることで勤務時間が長くなる。
中途入社者の実践的な教育や人間関係の構築が難しかった。

■ 新型コロナ対策を「一部は継続し、他はビフォーコロナに戻したい」68.5%

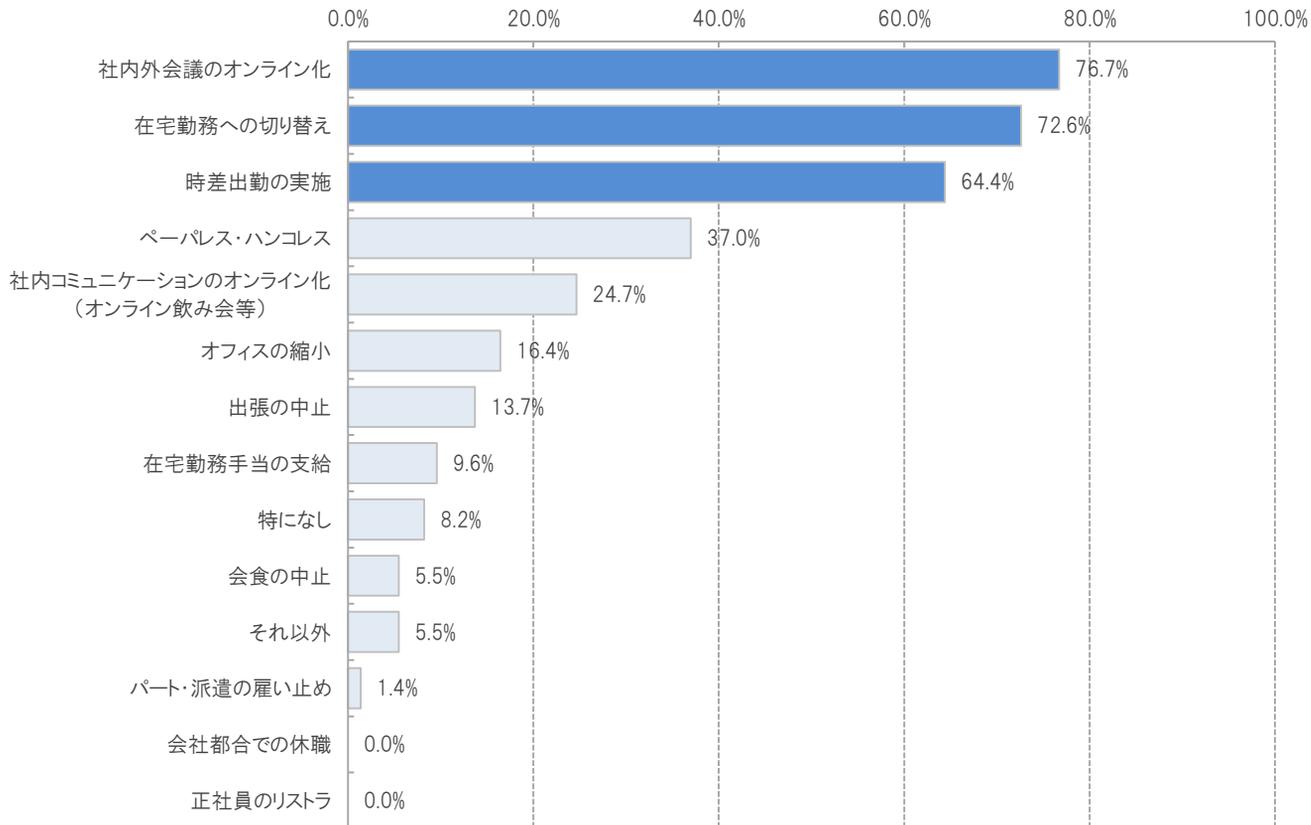
緊急事態宣言があげ、アフターコロナ時代に入っていきますが、今後の働き方・マネジメントの考えを伺うと、「一部は継続し、他はビフォーコロナに戻りたい」との回答が最も多く68.5%、「新型コロナ対応策を、そのまま継続していきたい」との回答が34.2%という結果になりました。



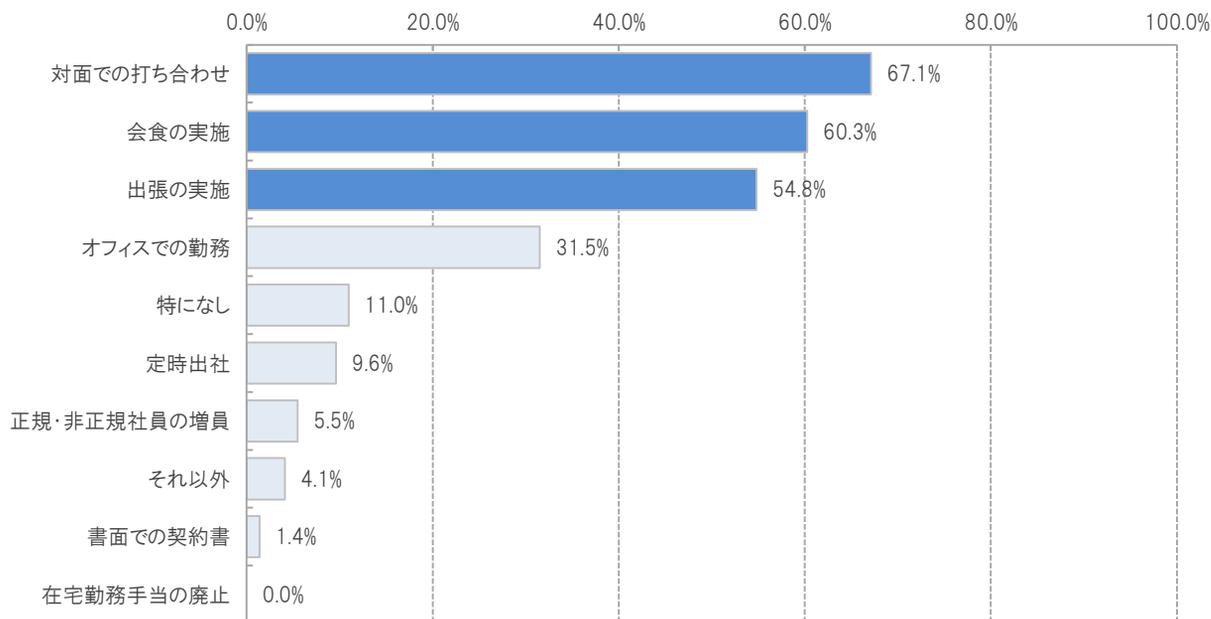
■ アフターコロナも継続的に進めたいことは「社内会議のオンライン化」76.7%「在宅勤務」72.6%
一方で、元に戻したいことは「対面での打ち合わせ」67.1%「会食」60.3%

アフターコロナにそのまま続けたいことを伺うと「社内外会議のオンライン化」が76.7%、「在宅勤務への切り替え」が72.6%でした。一方で、アフターコロナに元に戻したいことは「対面での打ち合わせ」が67.1%、「会食の実施」が60.3%という結果になりました。

<アフターコロナも継続的に続けたいこと>



<アフターコロナに元に戻したいこと>



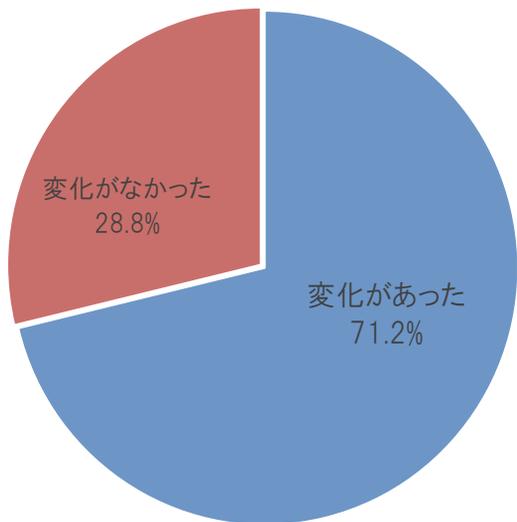
■新型コロナの影響でマネジメントの仕方に「変化あり」71.2%

マネジメントの仕方に変化があったかを伺うと、71.2%が「変化があった」と回答し、役職別に回答を見てみると幹部・役員クラスと課長クラスは約85%が「変化があった」と回答し、全体数値よりも高い結果となりました。

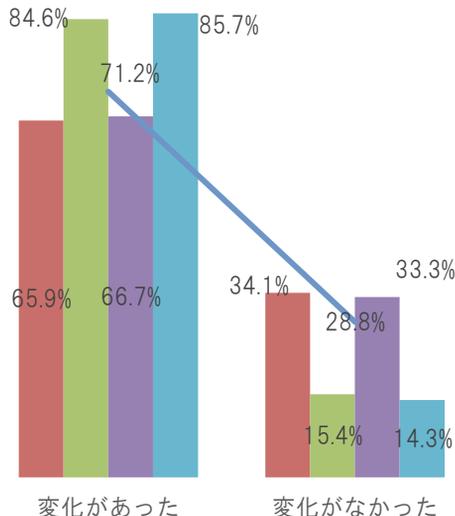
変化があった内容を伺うと「業務指示を詳細に行うようになった」「意思疎通に手間をかけるようになった」などコミュニケーションに関する声が多く寄せられました。

<マネジメントの仕方に変化がありましたか？>

■全体の回答



■役職別の回答



役職別	変化があった	変化がなかった
全体	71.2%	28.8%
経営者	65.9%	34.1%
幹部・役員クラス	84.6%	15.4%
部長クラス	66.7%	33.3%
課長クラス	85.7%	14.3%

マネジメントの仕方に生じた変化

在宅ワークになることでの確でない指示に部下が迷う。真のマネジメントが浮き彫りになった。

コミュニケーションがとりづらくなったため、意思疎通に手間をかけるようになった。

従業員に対してある一定の業務上の裁量を与える働き方となるため、生産性については数値結果だけでは判断できず、仕事の成果を軸として、マネジメントスタイルはもとより、人事評価の在り方等も検討することが必要になった。

全社会議等の大人数の会議でも、オンラインのほうがコミュニケーションが深くとれることがわかったので、今後のコミュニケーション、マネジメントの選択肢が格段に広がった。

毎朝30分の朝会をオンラインで実施。チームコンディションが把握でき、パフォーマンスが向上した。

コロナ対策などで管理することが増えたので現場の従業員への負担は大きくなった。会議等はオンラインで済ませてしまうことが多くなり、各要員がどのようにがんばっているという部分が見えにくくなってしまった為、より成果主義の色が濃くなっていると感じられる。

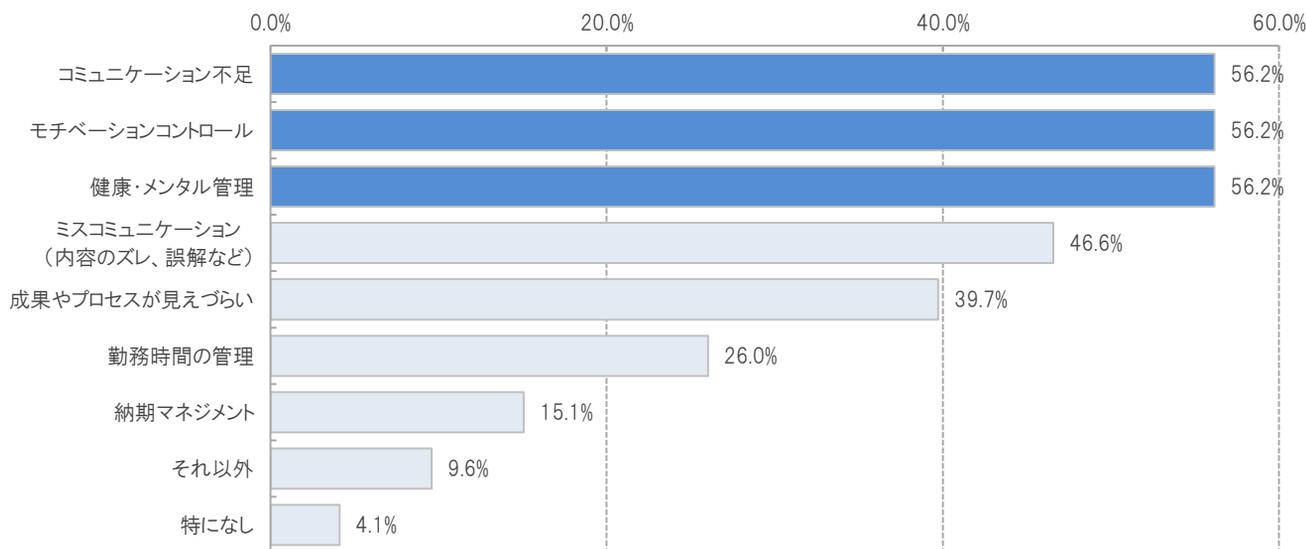
管理職の課員に対する管理の意識が変わった。具体的には報連相の質が顕著に上がり、良い意味で役員に経過が見えなくなり、見えるのは完全に数字という成果のみになったので、結果へのこだわりが強くなった。

情報伝達手段のツールはメールが中心になったので、具体的に、伝えるように書く事を意識するようになった。

■マネジメントの3大課題は「コミュニケーション不足」「モチベーションコントロール」「健康・メンタル管理」

新型コロナの影響で感じたマネジメントの課題は「コミュニケーション不足」「モチベーションコントロール」「健康・メンタル管理」が最も多く56.2%という結果になりました。これらの課題に対する解決策として「コミュニケーション量を増やしてフォローする」、「成果や進捗報告をこまめにしてもらうようにした」などの声があがりました。

＜新型コロナの影響で組織マネジメントについて感じている課題＞



組織マネジメントの課題に対する解決策

成果や進捗報告をこまめにもらったことと、メンバー・関係部署双方に互いへの配慮をよりうながすこと。

コミュニケーション量を増やしてフォローする。

毎朝15分、管理職の定時報告会をして、業務情報と社会情勢(トレンド)の共有を行っている。また常に業務上・経営上の課題を課し、その意図を説明することで頭と体を強制的に動かし、思考停止に陥らないようにしていること。

産業医等の外部の協力者ともオンラインで気軽に相談できる環境の構築。また、強制的に会社と連絡を取り合わなければならないようなタスクの義務化。毎日の体調の申告や回線の状態等を報告させる中でメンタルの不調を拾い上げている。

今は成果物でのみ判断している。進捗が不安なもの、プロセスと納期の明示など、マイクロマネジメントをすることで成果を担保している。

■調査概要

- ・実施期間: 2020年5月28日～2020年6月5日
 - ・調査対象: 経営者及び人事にかかわる男女
 - ・調査機関: 経営者JPメルマガ会員: 約2,000名(有効回答数73名)
 - ・調査手法: インターネット調査
- ※データ利用の際は「経営者JP総研事務局藤田」までご連絡いただければ幸いです。
本調査の著作権は「株式会社経営者JP」に帰属します。

■株式会社 経営者JPについて

弊社は、明日の日本を担う志高き経営者・リーダーを育成・輩出するための「集い、学び、執行する最高の場」を提供すべく4事業を展開しております。
エグゼクティブサーチ事業(経営層特化の人材紹介)/コンサルティング事業(組織・人材・経営コンサルティング、講師・顧問派遣、EQコンサルティングサービス)/セミナー事業(経営者・リーダー対象セミナーの主催)/会員事業(志高きリーダーの会員組織の主催運営、コンテンツ提供・物販)

■本件に関する問い合わせ先

株式会社経営者JP 広報担当 藤田 <http://www.keieisha.jp/> E-mail: info@keieisha.jp