

この新しい現実の明るい兆し？ 職場の共感力が高まる

寄稿者：[Anna Codrea-Rado](#)

Kelli Hodges が従業員たちから聞きたいのは、仕事に関する話ではありません。新型コロナウイルスの感染拡大の対策として屋内退避命令が発令されて以来、Dell Technologies の法人向けプロダクトマーケティング担当ダイレクターである Hodges は、毎日のその日の終わりに、チームの誰もが参加できるビデオ通話を行っています。しかし、これらのミーティングは進捗状況の確認ではなく、元気かどうかを確認するためのものです。

「笑って楽しむための 30 分なのです」と Hodges は言い、最近の通話では「Never Have I Ever (したことない) ゲーム」をしたと紹介してくれました。通話では、チームメンバーがこれから夕食で作ろうと思っているもの、子どもの在宅学習のコツなど、このパンデミックの中でどう過ごしているかを話題にしています。「いったん手を止めて自分のことを話し、お互いの話を聞く時間です。話を聞くことが特に重要です」

[こちらどうぞ：テレワークが組織文化を変革](#)

パンデミックによって職場の状況の先行きが見えない中では、このような思いやりの時間を持つことが不可欠です。健康や財政面での不安で、従業員は気持ちが弱くなっています。ある精神科医と心理学者のグループは、医学雑誌『[The Lancet](#)』で、新型コロナウイルスが、精神的、身体的健康に深刻な影響を与えていると述べています。その論文によると、「新型コロナウイルスのパンデミックによる心理的、社会的な影響が、直接的、間接的に広がっており、現在および将来の精神的健康に影響を及ぼす可能性があることはすでに明らかだ」とされています。さらに、Kaiser Family Foundation による最近の[世論調査](#)によると、米国人の半数近くが、パンデミックによって精神的健康が害されていると感じています。

それを受けて、ビジネスリーダーたちは、共感し合える職場にすることこそ、従業員の健康を守る最善の方法だと気付き始めました。屋内退避命令が緩和されたそのた先を見据えて、世界中の国々が、人々にオフィスに戻る許可を与えようと検討している中、企業の幹部は、パンデミックが過ぎ去った後も、会社に思いやりの文化を浸透させ続けるにはどうすればよいかを、もう考えています。

模範を示す

VMware の CEO である Pat Gelsinger は、「この危機を受けて変わらないリーダーは、おそらく本当のリーダーではない」と言います。Gelsinger は、新型コロナウイルスの感染拡大が起こった今、新しい観点から共感を理解し、私たちのコミュニケーションにおける共感の重要性を悟ったと述べました。「私は昔から、『血が出ていないなら仕事に戻れ』と言うような人間です。しかし、この危機を経験したことで、皆さんも人の気持ちに敏感になったことでしょう。それがあなたを変えることになります」

Dell Technologies の会長兼 CEO である Michael Dell は、仕事の新しい現実への上手な対応の仕方を紹介した[最近の Web セミナー](#)で、私たちが今いるこのニュー ノーマルに対する明るい兆しがあると語りました。「それはヒューマン トランスフォーメーションにつながる可能性があります。共感、寛大、寛容、親切、無私の精神がさらに養われ、謙虚さも増すことでしょう」

思いやりを持ってリーダーシップを取ることのメリットは、以前からよく知られていました。ミシガン大学とコーネル大学の[調査](#)によると、共感力の高い人が多い職場は、特に従業員が困難な状況にある場合に、非常に士気が高まることが明らかになりました。報告書には次のように述べられています。「個人間の思いやりは、困難に苦しむ人だけでなく、フォーカル アクター（論文では思いやりを示す人物として定義）、第三者、組織にも影響を及ぼす可能性があることが、調査により示唆されている。思いやりには、人々が苦痛の原因を解決するか原因に対処して、生活継続能力の回復を支援する資源（時間、関心、物品など）の提供が関係することが多い」

今回の危機が起きる以前から、企業のリーダーたちはすでに、思いやりのある職場を作る方法を考えてきました。福利厚生管理会社 BusinessSolver の実施した[アンケート調査](#)によると、CEO の 80% が、共感が成功の鍵となると考えていることがわかりました。しかし、パンデミックの発生により、それを実際に行動に移す方法が示されたのです。

共感力が高まると人材も豊富に

Allison Robinson は、[Dell Women's Entrepreneur Network](#) のメンバーであり、[The Mom Project](#) の CEO 兼創設者でもあります。職場の共感力を高めることを長年にわたって提唱してきました。2016 年には、The Mom Project を設立し、子育て中の母親たちに、柔軟な働き方ができる雇用機会を提供しました。[このスタートアップの調査によると](#)、女性の 75% が、職場で尊重されていると感じられる最も重要な条件は、雇用主が柔軟なワーク ライフ バランスをサポートしてくれることだと回答しています。

「マネージャーは今、私たち全員に仕事以外の生活があるという現実と直面しています」と Robinson は言います。「マネージャーは否が応でも、従業員の個人的な事情を認識しなければなりません」

調査によると、雇用主が従業員の仕事以外での生活を認めて共感を示すと、人材が定着しやすくなると示されています。前述の BusinessSolver の調査では、従業員の 93% は共感してくれる雇用主の下に留まる傾向が高いことがわかりました。しかし、職場で共感を実行に移すとなると、そこには性差があります。雇用主が共感的であると評価する割合は、女性では 70% だけでしたが、男性では 85% に上りました。

Robinson は、世界の人々が職場に戻れるようになった後も、企業のリーダーが柔軟な働き方を採用し続けられれば、この状況が変わる可能性があるという期待を持っていると付け加えました。「テレワークなどの導入がますます進むでしょう。それこそまさに、週 40 時間もオフィスで勤務できない人にも公平な機会を提供するきっかけとなります」

パンデミック後も続く思いやり

しかし Robinson は、ワーキング マザーについての時代遅れの考えが、オンライン ワーク モデルに引き継がれないようにしなければならないと強調しました。「ビデオ通話の相手として、子どもを抱いていた、勉強を教えていたりする男性をめぐって見ません。実装方法をしっかり考えずに進めてしまえば、これまでの数十年の進歩が無駄になってしまうのではないかと懸念しています」

今後起こることに戦略的にアプローチする必要があるという意見に、Gelsinger も同意しています。「パンデミック後の世界は、今までと同じ世界では決まっていでしょう」と Gelsinger は述べ、今回の危機には、「トリアージ」、「ニュー ノーマル（現在の段階）」、「新しい機会の最終段階」という 3 つのフェーズがあると見えています。「こうした変化を体系的な方法でどのように受け入れて物事を改善していくかが、今の問題となっています」

こちらどうぞ：従業員の士気を高める経営幹部の取り組み

危機が過ぎ去った後も、リーダーが模範となって共感を示し続けることが、これまで以上に重要になります。Hodges の場合、それは学んだ教訓を常に意識しておくことだと言います。「私たちがオフィスに戻るときに、何がノーマルといえる状態になっても、この期間中私たちが示すことができた個人的な一面はそのまま何も変わりません。そうした会話を続けていく必要があります」