

PERSPECTIVE

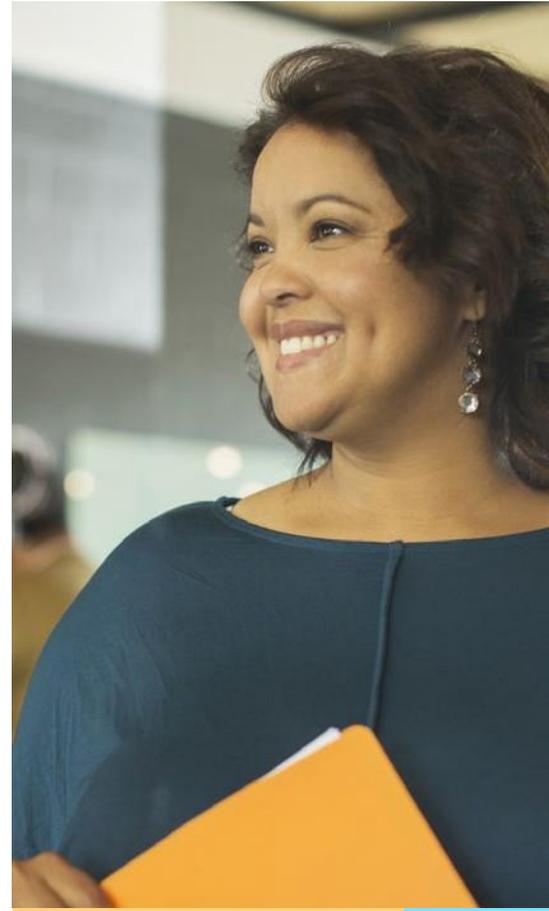
エンゲージメントを
蝕むリーダーに
どう対処するか

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

はじめに

今日では多くの組織が、従業員のエンゲージメントをモニタリングすることの重要性を認識しています。また、従業員のエンゲージメントが組織の様々な業績に大きな影響を与えることも理解しています。シニアリーダーは、これまで以上に従業員の気持ちや考え方、幸せを大切にすようになっています。特に コロナ禍のような困難な時期には、従業員のエンゲージメントを継続的にモニタリングすることが重要です。最近のいくつかの研究成果からも、**組織のエンゲージメントレベルは、経済的混乱期における企業の業績に最も大きな影響を与える**、ことが示されています。

定期的にエンゲージメントサーベイやパルスサーベイを活用すれば、全社の従業員のエンゲージメントレベルを把握することができるだけでなく、チームメンバーのエンゲージメントレベルが常時低いリーダーを特定することも可能です。しかし残念なことに、私たちの経験によれば、多くの組織ではこうした具体的かつ詳細な調査結果を持っているものの、実際には組織のエンゲージメントを蝕んでいるリーダーの存在に対処できていないのが実状なのです。**組織は、このようなやる気をなくし、組織のエンゲージメントに悪影響を与えているリーダーから目を背けてはいけません。**現在のコロナ禍では、全てのリーダーが自らのエンゲージメントレベルを高く維持しつつ従業員の健康と幸福への強いコミットメントを示し、また組織の将来への信頼を高めるという2つのことに優先的に取り組まなければなりません。



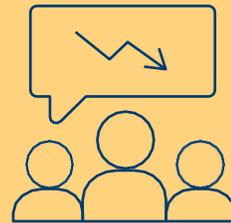
組織のエンゲージメントを蝕む リーダーシップ

リーダーはチームメンバーのエンゲージメントに非常に大きな影響を与えることが明らかになっています。私たちKincentricが実施した数百の組織における数百万人の従業員を対象とした調査によると、「エンゲージメントの低いリーダー」の下では、「エンゲージメントの高いリーダー」の組織と比較して「エンゲージメントの低い従業員」が約2倍いることが分かりました。さらに、リーダーとチームのエンゲージメントには、強い相関関係があることも私たちの研究で明らかになりました。エンゲージメントの低いリーダーは、チームメンバーに対し職場におけるネガティブな側面ばかりを見せてしまい、エンゲージメントの低下した行動のロールモデルとなってしまうのです。

私たちの調査によると、社員のエンゲージメントとモチベーションにプラスの影響を与え、ポジティブな従業員経験を生み出せるように設計された人事施策の効果が、エンゲージメントの低いリーダーによって台無しにされてしまうこともわかっています。いくつかの例をご紹介します。

- エンゲージメントの低いリーダーのもとで働く従業員は、従業員表彰プログラムなどで表彰されても、その後エンゲージメントの向上が見られない
- エンゲージメントの低いリーダーのもとで働く従業員は、昇進後もエンゲージメントの向上が見られない。
- エンゲージメントの低いリーダーのもとで働く従業員は、賞与を満額支給されてもエンゲージメントの向上は見られない。これに対し、エンゲージメントの高いリーダーのもとで働く従業員では、多少期待に満たない賞与であってもエンゲージメントの向上が見られた。

組織レベルでの人事施策の効果を薄める、または相殺するリーダーの影響力については、ラトガース大学の2人の教授が、先行研究としていくつかの論文を発表しています。



何ができるのか？

組織に強い意志があれば、解決策は明白であり、それを実行し、有効性を確認するのも難しいことではありません。解決策とは、**エンゲージメントを蝕むリーダーに、その状態から抜け出しチームメンバーのエンゲージメントを高められるように手助けをすることです。**それは、ただチームのエンゲージメントが低下していることを示す調査結果を毎年提供したり、チームのエンゲージメントスコアの改善計画の提出を要求するというものではありません。(単にスコアの平均値を改善したいのであれば、最もエンゲージメントの低いチームメンバーを特定して解雇すれば済むことです)。低いエンゲージメントの根本原因であるリーダーのあり方を解決せずに、単にパルスサーベイの頻度を増やすだけでは問題は解決しません。リーダーがリーダーとしてのあり方を変え、より魅力的なリーダーになるための動機やスキル、自信、決意を持つ手助けをすることで問題は解決するのです。

この変革は、リーダーが自身のエンゲージメントの状態について深く考えることから始めなければなりません。それは、各自がリーダーシップの目的と、リーダーシップの根底にある信念について、次のように真剣に考えることを意味します。なぜ私はチームメンバーを導きたいのか？なぜチームメンバーは私に従い、私を信頼すべきなのか？なぜ私が定めた目標を達成するために、チームメンバーが各自の意思で努力をしなければならないのか？このプロセスでは、リーダーに自分のキャリアを振り返ってもらい、過去に高いエンゲージメントを感じた時の個人的なエンゲージメントドライバーを特定してもらいます。この振り返りを通して、リーダーは主体的な行動や改善、チームメンバーへの影響力の発揮という自身の役割を改めて認識し、また仕事や人生を豊かにしてくれる人間関係を特定し、彼らに感謝し、また彼らから学ぶこととなります。

私たちは実証的な研究結果から、チームのエンゲージメントに影響を与えるリーダーの行動を5つに整理し、SPARKモデルと名付けました。これらの5つの要素は、組織がチームのエンゲージメントを蝕むリーダーに対して率先して提供すべき人材開発施策の道標となるでしょう。

しかしながら、組織のエンゲージメントを蝕むリーダーの言動を建設的なものに変えることは、一過性のイベントではなく長い旅のようなものであり、実際にはすべての対象者で成功するとは限りません。

SPARKモデル

S

STIMULATE(励ます)

やる気に火を付けるリーダーシップ、情熱、目的を他の人と共有する。他の人の情熱を利用する。組織の目的を定義し、その目的をチームに効果的に伝える。

P

PROPEL(実行する)

役割を明確にする。曖昧状況においても率先して行動する。チームメンバーに方向性や解決策を示す。

A

ANCHOR(支える)

誠実さ、率直さ、謙虚さを示す。建設的に伝えるべきことを伝える。変化や混乱の中でも冷静に行動する。

R

RELATE(繋がる)

チームメンバーの一人ひとりと強い感情的な繋がりを築く。物事が上手くいかないときにも、前面にたちチームのために尽くす。

K

KINDLE(灯をともす)

サーバント・リーダーシップを実践し、人材を育成する。リーダーとしてチーム全体の成果を最優先し、組織やチームメンバーの能力を伸ばし、成長させる。

エンゲージングリーダーへの旅路

リーダーの能力を高め、職場でのチームとしての従業員体験を向上させるための、エンゲージング・リーダー開発プログラムを作るうえで重要な5つの点についてご紹介します。

焦点を絞ること。 プログラムが明確に組織のエンゲージメント戦略の一部として位置づけられており、ポジティブな従業員体験の創出へと紐づくリーダーシップ開発に焦点が絞られていることが重要です。また、エンゲージメント調査やパルスサーベイの実施計画には、アクションプランのひとつとしてリーダーシップ開発を入れておくべきです。そうすることで、チームのエンゲージメントを向上させるという最終的なゴールが明確になります。また対象者（リーダー）のチームのエンゲージメントスコアの改善をモニタリングすることで施策の効果が確認でき、他部署へも展開可能な施策を見極めることができます。プログラムの全ての要素が、チームのエンゲージメント向上支援にフォーカスされていることが重要です。

実効性があること。 組織エンゲージメントを蝕むリーダーへの対応は、将来のまだ確定しない役割のためにリーダーの潜在能力を高めることはありません。リーダーが組織のエンゲージメントを高めるマインドセットとスキルセットを身につけることの緊急性を理解した上で、今すぐに取りかかる必要があります。リーダーと個々の従業員との対話方法から、リーダーが意識的にまた無意識に伝えているメッセージに至るまで、全ての学びが個別の状況に応じた具体的かつ実行可能なものでなければなりません。

事実に基づくこと。 リーダーはまず、自身の普段の言動が、チームのエンゲージメントを高めたり、毀損したりする可能性がどれくらいあるのかを、組織科学的な観点から再認識しなければなりません。そして、エンゲージメントを蝕んでいるリーダーは、自身のチームのエンゲージメントスコアが低いという事実に向き合う必要があります。これに加えて、180度または360度の調査を用いて直属の部下からフィードバックを得て、SPARKまたは同様のモデルに照らしてリーダーシップを評価する必要があります。そうすれば、チームから見てどのような言動がエンゲージメントに悪影響を与えているのかを正確に理解することができます。また、対象者（リーダー）の自己認識を高めるために、パーソナリティアセスメントを用いることで、彼ら自身のパーソナリティを把握し、潜在的な性格上の弱点をよりよく理解させた上で、行動の変化をサポートすることができます。

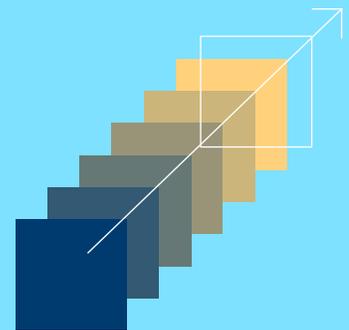


インタラクティブであること。 リーダーシップが発揮されないことへの経営へのインパクトを語る「評論家」の話の聞いているだけでは行動の変化は起こりません。行動の変化を起こすには、他者と議論を重ね、自分ごととして受け入れ、そして多くの価値を持たらずピア・ラーニング（共同学習）が必要です。チームエンゲージメントの高いリーダーたちを、対象者のピア・メンターとしてプログラムに巻き込むことを検討してください。ピア・メンターたちもまた、彼ら自身が新しいアプローチをチームに導入する際の成功例や失敗例を共有するなかで、多くを学ぶことができます。コロナ禍で様々なバーチャル環境が整備されたことで、ピア・ラーニングが容易になりました。学習プログラムの間に、短い時間のバーチャルセッションを繰り返し設けることで、よりインタラクティブな学習体験を可能にし、適用、実験、内省のサイクルを促進します。また、プログラムの間にこうした適用、実験、内省のサイクルを回すこそがピア・ラーニングにおける学習と共有のねらいなのです。

整理されていること。 バーチャル・ラーニングには、学習の各段階でグループを分割し、必要なスキル習得に集中出来るメリットがあります。しっかりとしたアセスメントデータがあれば、大きなグループを、共通の関心事項を持つ小グループに分けることができます。同様に、学習プラットフォームには、特定の分野に取り組むために設計された自学用モジュールが含まれており、組織のエンゲージメントを高めるリーダーシップスキルを身につけるための、高度に個別化された能力開発の旅を実現することができます。

行動を起こす

エンゲージメントが重要であること、そしてリーダーがチームのエンゲージメントにプラスにもマイナスにも大きな影響を与えることは、誰もが理解しています。組織は、チームのエンゲージメントに悪影響を与え、ひいては企業全体のエンゲージメントを低下させているリーダーを特定しなければなりません。そしてこのようなリーダーを特定したら、彼らがエンゲージメントを高めるスキルを身につけるために、意図的かつ集中的でインパクトのある育成プログラムを提供しなければなりません。組織は、エンゲージメントを蝕むリーダーの存在から目を背けることを止め、今こそ行動を起こすべきなのです。



Contacts

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner

Leadership Assessment & Development

Global Practice Leader

seymour.adler@kincentric.com

Contact us to talk about how we can help.

Kincentric について

Kincentric (日本法人名: Kincentric Japan 合同会社) は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。

私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スペンサー・スチュアート・グループの一員として、新たな一歩を踏み出しました。スペンサー・スチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザリーのリーディング・カンパニーです。

組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザリーなど、こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。

詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

© 2021 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.



© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact:

permissions@kincentric.com.