

EXPERIENCES, BELIEFS AND BEHAVIORS

エンゲージング・ リーダー

～組織のエンゲージメントを
高めるリーダー～

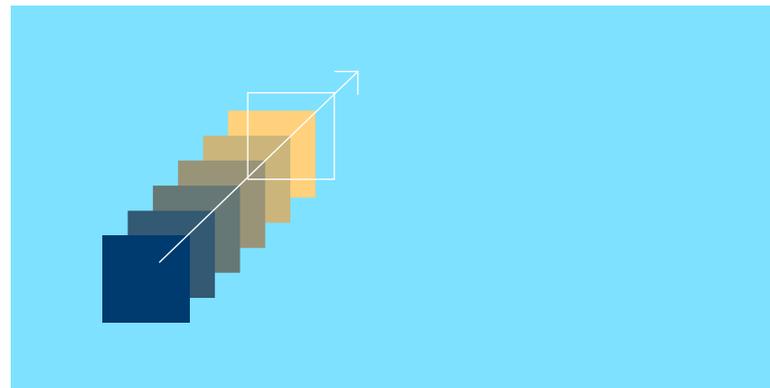
KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

エンゲージング・リーダー

～組織のエンゲージメントを高めるリーダー～

「エンゲージメントは重要である」という言葉をこれまで何度も耳にしてきていると思います。当社の調査データからも、ビジネスの成功の鍵は従業員のエンゲージメントと行動にあることが明らかになっています。エンゲージメントの高い従業員は、高いパフォーマンスを発揮し、会社とのつながりを深め、組織に対する高い貢献意欲と組織の期待以上に頑張ろうという強い思いをもっています。しかし、グローバルでみると高いエンゲージメントを維持できているのは10人中6人の従業員のみであり、不安定で先の見えない経済状況下、企業にとってエンゲージメント向上のための打ち手はますます複雑になっています。

私たちKincentricが毎年グローバルに実施しているベストエンプロイヤー(The Best Employers) 調査でも、社員の高いエンゲージメントレベルと優れた業績が両立しているベストエンプロイヤー企業達には、共通して強いリーダーシップがあることもわかっています。部下のエンゲージメントを高めることはリーダーの責任です。そして、この事実は私たちに素朴な疑問を投げかけます。リーダーはどうすれば部下や周囲の人々のエンゲージメントを高める「エンゲージング・リーダー」になることができるのでしょうか？



1. Aon (2018). 2018 Global Employee Engagement Trends.

2. Oehler (2013). Beyond the Survey: How to Increase Engagement. *Workspan*, June, 19-22.

リーダーシップとエンゲージメントの関係

私たちが持つ1,500万人の回答者からなるグローバル従業員リサーチデータベースから、従業員のエンゲージメントを高めるリーダー、すなわち「エンゲージング・リーダー」の行動特性に関する多くの示唆を得ることができます。このデータによると、エンゲージメントの高いチームのリーダーに備わっている行動特性は以下の通りです。

- 方向性を定め、目的を共有する
- 個性を発揮し、誠実である
- 人材を育て、組織に定着させる
- 知識を活用し、正しい判断をする
- 他者と関わる

いずれもリーダーにとって当たり前の行動特性と見えるかもしれませんが、残念ながら全てのリーダーがこうした特性を備えているわけではないのです。また、エンゲージング・リーダーとそうでないリーダーとの違いは、単にこれらの特性を保持しているというだけでなく、どのように発揮しているかという点にあるのです。調査によると、エンゲージング・リーダーは「身近なリーダー」であり、部下に対して親しみをもち、真摯な関心を示し、彼らの能力を引き出します。また、マサチューセッツ工科大学（MIT）がリーダーの職場における人間関係を調査した研究結果によると、生まれながらのリーダーとは「カリスマ的なコネクター」であり、「活発に動き回り、自分の時間を平等に他の人に与え、短くても精力的に会話をし、少なくとも話すのと同じくらい耳を傾ける」ということが明らかになりました。

企業にとっては、1) リーダー自身のエンゲージメントを高め、2) 他者のエンゲージメントを高める優れたリーダーのプールを構築し、3) そのリーダーを活用して、組織全体のエンゲージメントを高め、より良いビジネスパフォーマンスを促進すること、が機会となるでしょう。

私たちは、このようなエンゲージング・リーダーがどのようにして生まれたのかをもっと探求すべきであると考えました。

エンゲージング・リーダーを総合的に理解することができれば、企業が彼らを評価し、選抜し、育成し、組織内で活用することを支援することが可能になります。そこで私たちは、グローバル従業員リサーチデータベースの知見に加え、組織横断的な定性調査を実施しました。この調査では、エンゲージメントの高いチームのリーダーへの詳細なインタビューに加え、リーダーが組織のエンゲージメントにどのように貢献しているか（あるいは貢献していないか）、従業員にフォーカスグループインタビューを実施しました。

私たちの調査結果には、驚くほどの一貫性が見られました。エンゲージング・リーダーには、3つの基本的な共通点があったのです。1つ目にキャリアの初期に彼らを形作った何かしらの決定的な経験をしていること。2つ目に確固とした信念を持っていること。そして3つ目に周囲のエンゲージメントを高める独自の言動をとっていることです。これらの結果から、私たちは以下の「エンゲージング・リーダー・モデル」を開発しました。このモデルでは、エンゲージング・リーダーは「指針とする信念」、「言動」、「決定的な経験」の3つから形成されることを示しています。

エンゲージング・リーダー・モデル



1. 決定的な経験

エンゲージング・リーダーは、人間関係や仕事観、そしてリーダーとしての信念を形成するために、自分自身を変革させた経験を持っています。彼らはリーダーとしてのキャリアの早い段階で、暗中模索したり難しい変革を迫られるなどのストレッチアサインメントを経験し、そこから深い学びを得ることができています。

2. 指針とする信念

人生の指針となるような確固たる信念は、リーダー個々の性格によって形成されるものであると同時に、キャリア初期の経験で培われたものとも言えます。その強い信念が仕事の向き合い方を決め、部下への言動や、やりとりに大きな影響を与えています。これらの信念はサーバントリーダーシップの要素を含んでおり、彼らはリーダーシップとはステータスや報酬ではなく、責任感であり、関係性、共感、そして信頼であると捉えています。

3. 言動

確固たる信念がリーダーの日々の言動に現れるとき、彼らの存在は他者のエンゲージメントに良い影響を及ぼします。リーダーは部下と目的を共有し、彼らを支え、活気づけよう努力します。部下の支援に徹して、接点を増やし、成長を促進するために惜しみなく時間を割く、リーダーのこうした言動は信念に基づいたものなので嘘がありません。信念に基づく言動が部下のエンゲージメントを高めるのです。

また調査から、従業員のエンゲージメントを高めるには、まずはリーダー自身がエンゲージしていなければならないということも明らかになりました。これは重要な前提条件であり、エンゲージング・リーダー・モデルの「信念」と「言動」の両方に密接に絡んでいます。会社はリーダーに部下のエンゲージメントを高めることを期待する前に、まずはリーダー層のエンゲージメントを向上させることを考えなければならないということなのです。リーダーは仕事内容、給料、評価、会社の名声などで動機づけされると思っているかもしれませんが、リーダーの上司や経営幹部の質、人間関係や仕事のプロセスによってもエンゲージメントが左右されているのです。調査結果からは、こうした外部要因に加えて、リーダー自身の性格、信念やスタイルなども自身のエンゲージメントに大きな影響を与えていることが分かってきました。

このエンゲージング・リーダー・モデルは、エンゲージング・リーダーになるためのチェックリストではありません。「経験」、「信念」、「言動」はそれぞれのリーダーによって異なります。しかし、リーダーがメンバーのエンゲージメントを高めるために、自身の経験や信念を言動として発揮する方法には、以下のような一貫性が見られるのです。（SPARKモデル）

- S** Stimulate（励ます）：目的やビジョンを周囲と共有し、やる気にさせる
- P** Propel（実行する）：チームのために行動し、解決策を示す
- A** Anchor（支える）：謙虚さ、信頼性、率直さ、を示す
- R** Relate（繋げる）：人と人をつなぎ、組織に変化を起こす。
- K** Kindle（灯をともし）：チームの能力を伸ばし、成長させる。



次のステップ

エンゲージング・リーダーについて理解が進んだら、今度はこの新しい知見をどのように組織に活かしたらいいのでしょうか。私たちは次のように考えています。

- **従業員とリーダーのエンゲージメントを測定する。**エンゲージング・リーダーを通じて組織全体のエンゲージメントを高めるためには、まずリーダーと従業員のエンゲージメントレベルを把握し、何がエンゲージメントを高めるのかその要素を理解することが必要です。これにより、リーダーのどのような言動に焦点を当てればメンバーのエンゲージメントが高まるのかを知ることができます。さらにこの調査は、リーダー層がどの程度エンゲージしているかを理解するにも有効であり、その対処方法についての示唆も与えてくれるでしょう。
- **エンゲージング・リーダーシップを評価し、選抜する。**エンゲージング・リーダー・モデルが示すように、エンゲージング・リーダーシップには性格と言動のそれぞれに紐付いた特性があります。私たちは、パーソナリティ診断テスト（前向きさ、勤勉さ、達成志向性、情熱、協調性、対人感受性などのパーソナリティ属性から、他者のエンゲージメントを高めることの出来るリーダーか否かを予測できることがわかっています）や、リーダーの言動と自己認識を他者の視点で測る180度評価などの方法を通してエンゲージング・リーダーシップの評価を行うべきだと考えています。このような方法でリーダー層を評価することで、組織は、1) エンゲージング・リーダーを特定し、2) エンゲージング・リーダーになる可能性のあるリーダー候補の育成ニーズを特定し、3) 組織に加わるべきリーダーを選抜し、エンゲージング・リーダーのポテンシャルがある社内候補者を昇進させることができるようになります。評価ツールと選抜を通じて、一定数のエンゲージング・リーダーのプールを構築することで、従業員のエンゲージメントを促進するだけでなく、組織にエンゲージメントの文化を構築し、組織の姿を変えることにもつながります。
- **コーチングと育成。**エンゲージング・リーダーシップには生まれつきの側面もありますが、コーチングや開発によって身に付けることもできます。私たちの調査結果からも、キャリア初期の経験が信念や言動に大きな影響を与えていることが分かっており、今からすぐにもエンゲージングリーダー育成にとりかかってください。

過去にどのように他者のエンゲージを高められたか、（もしくは低下させたのか）を振り返ることはエンゲージング・リーダーシップを醸成する上で、とても効果があることが調査結果からも分かっています。リーダーに考えさせるだけであれば、コストもかからない上に、すぐに始めることができます。リーダー候補者にとって、効果的なコーチングや研修は明日のエンゲージング・リーダーになるための決定的な経験となるでしょう。

- **エンゲージメントの低いリーダーを巻き込む。**リーダー自身のエンゲージメントが高くなければ、他者のエンゲージメントを高めることなどできません。そして、もしリーダーが自身のエンゲージメントを高めることができないのであれば、その人物は組織のリーダーになるべきではないかもしれません。しかし、実際には組織には多くのエンゲージング・リーダーが存在し、彼らをうまく活用して、エンゲージング・リーダーを増やす動きをってもらうことはいくらかでもできるのです。つまり、エンゲージング・リーダーをチェンジ・エージェントとして組織内の様々な場所に送り込み、リーダー層のエンゲージメント改善を始めてみるのです。

これまでの提言は、組織の文化や人々の考え方を変えるためのものです。そしてその変化はリーダー自身の中で始まり完結するのです。リーダーとして、次のことを自分に問いかけてみてください。

- あなたは自分の仕事にどのくらいの情熱や、モチベーションを持っていますか？何があなたを駆り立てるのでしょうか？
- リーダーとして、自分を成長させ、夢中にさせた経験は何ですか？また、どうしたら他の人が同じような経験できるようにサポートすることができますか？
- リーダーの役割について、どのような信念を持っていますか？
- 人や仕事に対して、どのような信念を持っていますか？
- あなたは日々、他者とどのように接していますか？
- あなたでなければ、いったい誰が組織のエンゲージメントを高めるのでしょうか？



Contacts

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner
Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Sarena Bhatia

Leadership Assessment & Development
Consultant
sarena.bhatia@kincentric.com

Jim Donohue

Leadership Assessment & Development
Americas Practice Leader
jim.donohue@kincentric.com

Laura Heathcock

Leadership Assessment & Development
Director
laura.heathcock@kincentric.com

Sumit Sethi

Leadership Assessment & Development
APMEA Practice Leader
sumit.sethi@kincentric.com

Bernhard Stieger

Associate Partner
Leadership Assessment & Development
Europe Practice Leader
bernhard.stieger@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.

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



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

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@kincentric.com.