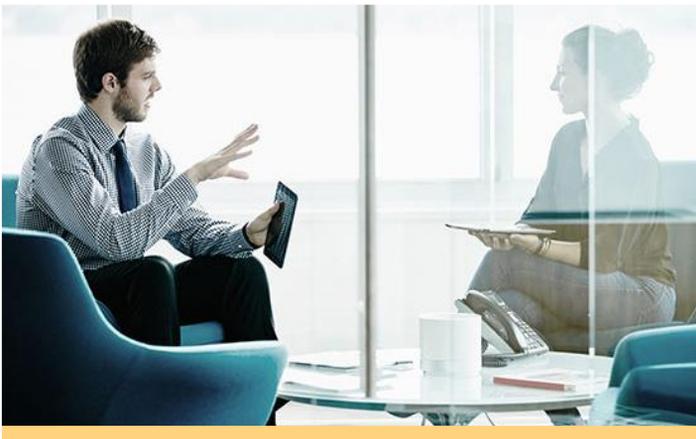


# 1対1の繋がりを大切に： アフターコロナの世界で思いやりのある リーダーシップを持続させる方法

BY SEYMOUR ADLER, PH.D.

## “繋がり”がすべて

最近のいくつかの研究結果から、リーダーシップにおいては、リーダーとチームメンバー一人ひとりの二者間における関係性が非常に重要であることがわかっています。リーダーシップが効果的に機能するためには、リーダーとチームメンバーとの間に築かれた特別な関係性が必要になるのです。そして、このリーダーとチームメンバーの1対1の関係性の強さこそが、相互の信頼を生み出し、困難な課題に直面した時でも、リーダーが真に影響力を発揮し、メンバーの高いエンゲージメントを引き出す大きな助けとなってくれるのです。Kincentricがお客様企業に対して最近実施した従業員パルスサーベイの結果から、回答者のうちの80%の人が、「リーダーが従業員に対して思いやりや気遣いを見せてくれていると感じている」という、驚くべき結果が明らかになりました。このことは、リーダーたちがコロナ禍という困難な時期において、今まで以上に従業員を気遣い、1対1の強い繋がりを築くことができていることを示しています。



リモートワークをする在宅勤務者を部下に持つ場合でも、最前線の現場で働くエッセンシャルワーカーを部下に持つ場合でも、リーダーたちは従業員に頻りに連絡を取り、相談に乗り、気持ちに寄り添い、実用的な支援を行うなど、より積極的に手を差し伸べ続けています。

今リーダーたちは、企業にとって最も貴重な資産であり、彼らから導くことを託されている個々の従業員たちにとっての、本当の管理者としての行動を見せはじめているのです。前例のない不確実な事態に直面したことで、リーダーたちはより謙虚さを示すようになり、チームメンバーの感情面の脆弱性を許容し、共感し、さらに共有さえできるようになりました。どれだけ長く一緒に仕事をしてきたかに関わらず、リーダーたちは今、純粹に従業員の生活について（従業員らの子供やパートナー、親家の装飾や住んでいる地域など）より深く理解しようと、より敏感になっています。

そして、世界中の13万人以上の従業員を対象とした直近のパルスサーベイ結果からも明らかのように、このような気遣いや思いやりが、実際に部下からも非常に高く評価されているのです。

では、コロナ禍の状況が収束した後は、リーダーシップはどのように変化していくでしょうか？リーダーたちは、コロナ前のような、古く慣習的なチームメンバーとの関わり方に逆戻りしてしまうのでしょうか？それとも、コロナ危機が始まった時に、その根本的な変化に適応しながら円滑に方向性とスタイルを転換させてきたような、今までのリーダーシップを持続させることができるのでしょうか？

私たちは、世間にある否定的な意見とは反対に、この危機下で目の当たりにしたリーダーシップの見事な変化は、アフターコロナの世界でも維持されると信じています。以下に、この数か月間に築かれたリーダーとチームメンバーとの繋がりが、コロナ後も堅固なままであると我々が考える理由を2つ紹介します。

## 従業員はもはや、 コロナ以前の扱いは受け入れない

この数か月、リーダーから今までにない優しさや思いやりを受けた従業員たちは、今ではそれに慣れてしまい、それどころか、リーダーたちがより思いやりのあるリーダーシップを発揮することが普通だとさえ感じています。従業員たちは、リーダーの部下に対する扱い方や、リーダーとの仕事上の関係性が、コロナ以前のものに単純に戻ってしまうことは耐えられないでしょう。そしてここで留意してほしいのは、必ずしもリーダーたちは、自発的にこの新しいリーダーシップスタイルを確立することができるわけではないということです。むしろ、“ニューノーマル(新常态)”における思いやりのあるリーダーシップの継続的な発揮は、部下やチームメンバーといった外部要因によって促進されると考えてよいでしょう。

では組織はどうしたら、このようなコロナ禍で身につけたリーダーシップを継続させる働きを維持することができるのでしょうか？そのためには、組織的かつ計画的な従業員への傾聴を通して、従業員の声を把握することが重要です。組織は、例えばパルスサーベイのようなものを通して、従業員が感じるリーダーの思いやりや、リーダーとの繋がりの度合いについて、具体的に文書化され、議論の余地のない詳細なフィードバックを、定期的に各リーダー層に提供していく必要があると言えます。加えて、アフターコロナの不確実性との戦いを続ける中で、従業員体験をいっそう重視しなければならないという、リーダーの責任を組織のトップから明確に伝えることも必要です。コロナからの回復を加速させるのに必要な従業員のエンゲージメントは、リーダーとメンバーの二者間の繋がりがしっかりと維持されるかどうか大きく左右されます。

リーダーたちは今後も1対1の繋がりを維持できます。

すでに実践してきているという事実が、それを証明しています。

コロナ禍で発揮していた、思いやりのあるリーダーシップスタイルが今後も維持できると我々が考える2つ目の理由は、コロナ危機の発生時に非常に多くのリーダーたちが、とても短い期間で、より思いやりのあるリーダーシップスタイルへと自身を変えてきていたという事実です。2020年1月の時点では、多くのリーダーは、自分たちのスキルセットの中に眠っていた、従業員とより感情的なレベルで繋がることができるという、思いやりのリーダーシップの可能性にまだ気づいていなかったのではないのでしょうか。しかし、彼らは実際にそれを実行できたのです。最初は少し気まづかったかもしれませんが、かなりの速さで、今では生き生きとさえしながら、リーダーたちは感情のこもったリーダーシップを取り入れ、毎週、あるいは毎日、リモート環境でも実際の職場でも、従業員と連絡を取り合い、心のままを率直に話すことができるようになりました。

では、コロナ以前のリーダーシップスタイルに自然と逆戻りしないために組織は何をすべきでしょうか？この思いやりのリーダーシップを維持するためには、少なくとも3つの手段が有効であると我々は考えています。まず初めに、自らのスタイルを変革したリーダーのストーリーを収集し、変革が個々の従業員、チーム、そして彼らが率いる事業に与えた影響を記録することをすぐに初めましょう。まだこの話題が新鮮なうちにこれらのストーリーを収集してしまい、保存しておくのです。後々、コロナ以前のリーダーシップスタイルに後戻りする危険性が高まったときに、これらの変革のストーリーを複数のチャンネルを通じて定期的に社内に配信することで、リーダーたちに、自分たちが行った英雄的な変革と、その変革によって得られた価値を思い出してもらいましょう。また、これらのストーリーは、タウンホールや事例集のビデオ、ニュースレター、新入社員研修などの場で公開しましょう。

2つ目に、集中的なリーダーシップ開発を通して、これらのリーダーシップスキルをさらに深めることに投資しましょう。より高いレベルの思いやりのリーダーシップを開発するためには、確立されたリーダーシップ理論と、それに基づいて実証されたモデルやツールをしっかりと学ぶ必要があります。このようなリーダーシップ理論では、思いやりというマインドセットによって、持続的でリーダー主導の従業員体験を実現する手法や、リーダーとメンバー、もしくはチームメンバー間でのより強い繋がりを築くための技術も学ぶことができます。また、個人と集団の感情面の回復力（レジリエンス）を養うための有効なモデルも存在しています。コロナ危機の経験は、私たちにこれらの理論や技術を柔軟に、そして費用対効果の高い形で、集中的に活用する方法を教えてくださいました。Kincentricは世界中で、様々なお客様のリーダーシップ開発のお手伝いをしてきた中で、これらの理論や技術を活用してきました。トレーニングのオンライン上でのファシリテーションの実施、自己学習（必要な学習をリーダーが自ら選び学習する形）のためのオンライン学習プラットフォームの活用、トレーニングに参加したリーダーたちの相互ネットワークの促進、そして時にはそれらを迅速に効果的に組み合わせた施策を、積極的に実施してきました。これらのリーダーシッププログラム開発の過程を通して我々は、偉大なリーダーになることは継続的な探求であり一度限りの出来事ではない、ということを改めて認識することができました。

そして3つ目に、このようなリーダーシップスタイルの変化は、最新のリーダーシップ・コンピテンシーモデルの中に取り入れられ、制度化されなければなりません。現在私たちは、世界最大級の小売企業の一社と協力して、コロナ禍において最も優秀なリーダーが発揮してきた、思いやりや気遣いを今後より重視していくために、リーダーシップ行動のフレームワークの改訂に取り組んでいます。この改訂されたモデルは、既存の従業員や外部からの応募者が、将来リーダーシップの役割を担うための準備ができていのかどうかを評価するためのテンプレートとして、活用することができます。このような思いやりや気遣いのある行動が、アフターコロナのパフォーマンスマネジメントプロセスにも組み込まれることで、企業は将来のリーダーに対し、評価され報われるために“どんな期待をされているか”を明確かつ具体的に伝えることができるのです。アフターコロナの恐ろしく、不確実性に満ちた未来においては、思いやりのあるリーダーシップが組織の存続の鍵となるため、リーダーは、組織のメンバーに対して思いやりを持つということに責務を持たなければなりません。



この変化が激しく、今までの常識を一変させるようなコロナ危機に直面する中、私たちはより繋がりのあるコミュニティを創造するために、組織階層上の役割に頼った形式的なリーダーシップスタイルを変革することが、大きな希望の光になることに気が付きました。この危機から抜け出した後、どんな“ニューノーマル”が訪れようとも、組織はこのコロナ禍で生み出された、より思いやりある、効果的なリーダーシップのマインドセットを定着させなければなりません。困難を極めたこの数か月の間に、私たちのリーダーはメンバーとの強い繋がりを創り出すことができました。そして組織は今、それらの繋がりを維持していくため、リーダーたちをいっそう支援する必要があるでしょう。

**Seymour Adler, Ph.D.**  
Senior Partner  
Leadership Assessment & Development  
Global Practice Leader  
seymour.adler@kincentric.com

**AUTHOR**