

ヒューマン・セントリック(人間中心)の時代に、 企業のシニアエグゼクティブは従業員と、 どのように信頼関係を構築すべきか？

COVID-19のパンデミックが始まった当初、多くの企業のシニア・エグゼクティブ層が迅速かつインパクトのある決断を下し、また、従業員との繋がりを保ち、ウェルビーイングに対する真の関心を示していたため、従業員は安心と自身を感じていたと報告されている。結果として、世界中の従業員エンゲージメントスコアはパンデミックの期間に平均で6%上昇した。しかし、その後は低下してしまっている。

今、従業員たちはその関係
を取り戻したがつている。

従業員が持っている、自社のシニアエグゼクティブ層との関係構築に関する期待の大きなシフトは、数十年前から始まっている。しかし、パンデミックやその他の世界的な出来事によって、

世の中はヒューマン・セントリック（人間中心）の時代へと加速を余儀なくされた。それは、従業員が自社に関する様々な情報を共有を受けたいことを望んだり、一体感（インクルージョン）を求めたり、そして個人として尊重されることを期待するような時代である。

私たちは、複数の業界、職種、地域にまたがる数千人の従業員からの意見をもとに、そういった今日の環境で成功するシニアエグゼクティブに求められる信頼構築行動を調査によって明らかにした。



01

従業員との質の高い交流 (インタラクション)を優先する

仮にオンライン実施が可能な会議であっても、対面実施を優先させたり、様々な部署やチームの会議の一部に出席したり、従業員と一緒にカフェテリアで昼食をとったり、現場を訪問したり、全社会議を開いたりするのも効果的な方法だ。

そして、シニアエグゼクティブ層はその時間を使って、従業員の共同体意識を育み、仲間意識を高め、感謝の意を直的表明し、将来の成功を達成するための会社の戦略について詳細を共有している。

また、質疑応答にも手を抜かないことが重要である。社員がまだ質問しているようなら、ミーティング後も残って質問に答え続けたほうがよい。

社長が時間を割いて現場を訪問してくれ、話をし、握手をして『ありがとう』と言ってくれるとき、私は社長が私たちのことを気にかけてくれているように感じる。

国際企業の機械オペレーター
食品包装会社

02

組織の戦略計画を明確にする

自社の事業の優先順位を明確に設定し、一貫してそれに従う。組織を成功に導く確かな計画があることによって、従業員に安心を提供することが出来る。組織のリーダーが将来の明確な方向性を示している組織では、従業員のエンゲージメントレベルが6.5倍(84%対13%)高くなることが分かっている。

明確な優先順位が一貫して守られることで、エグゼクティブチームの能力に対する従業員の信頼も高まり、組織全体の生産性も向上する。あなたがシニアエグゼクティブとして様々な課題に直面するとき、例えば、チーム間の協力関係の崩壊、説明責任や行動が

不十分であったり、意思決定が進まなかったりするの、ビジネスの優先順位が明確でないことが一因である可能性が高い。

「経営陣が会社の長期目標を達成するための新しい計画を共有したとき、ようやく混乱が収まった。私たちは働くための何かを得たのです。全員が同じ考えを持つことが出来ました。」

大手電力会社の中堅リーダー

03

丁寧に、誠実に、そして意図を持って コミュニケーションをとる

会社のコミュニケーション担当チームと協力して、従業員にとって分かりやすいメッセージを用いて、適切なフォーマットで、適切なタイミングで届けられるようにしよう。

コミュニケーションの内容が誠実であることが重要である。なぜなら従業員は、あなたの僅かなごまかしを見破ることが容易に出来るからである。誠実ではないコミュニケーションは、従業員と信頼関係を構築したいすべてのリーダーにとって、致命傷になりかねない。仮に、コミュニケーションしたいことの詳細を開示できない状況においては、そのこと自体を従業員に率直に伝えよう（なぜ開示出来ないのか、いつ情報を提供できるのか等）。

風土改革やM&Aなど、評判や雇用にとってリスクと見なされるようなトピックについてのコミュニケーションは、常に従業員と対話し質問できる形式を選ぶことが重要である。

可能な限り率直であるよう努め、従業員から表明された不安や懸念は必ず認めるべきである。それにより信頼関係を築き、従業員に自分の状況をコントロールできるという感覚を与えることが出来るようになる。

また、重要な知らせは、他の社員から知らされる前に、必ず社員と共有すること。早めに知らせることは、尊敬の表れとなる。

「私たちのCMO（最高マーケティング責任者）は、メディアに伝える前に、会社の重要なニュースを従業員にメールするのがとても上手です。それがいかに重要かを理解しているところが素晴らしいです」

金融サービス会社で顧客と接する職務に就く社員

04

従業員から 直接意見を集める

従業員との既存のタッチポイントを利用して、会社の優先事項を前進させることができるトピックや、社員に直接影響を与えるような決定事項について、社員に意見を共有してもらおう。その際、必ず感謝し、学んだことを実行しましょう。そうすることで、相手は話を聞いてもらい、尊重されていると感ずることが出来る。

信頼は双方向に流れることで築かれるものであり、困難な課題を解決するために従業員を信頼することは、シニアエグゼクティブがインパクトのあるビジネス上の意思決定を行うために必要な洞察を集めながら、関係を強化する絶好の機会と成り得る。

組織ではある情報と受け取り手との間に階層が1つ入るだけで、受け取り手が誤解したり、見当違いの行動に繋がったり、まったく行動を起こさなかったりする危険性がある。従業員に対してエンゲージメント調査やその他の調査を実施している場合は、その結果や推奨事項の発表を直接聞きたいと要求しよう。

「上層部が最終的な決断を下す前に私たちと話し合う時間を取ると、新しいことはいつもうまくいく。それが実際に私たちや私たちの仕事にどのような影響を与えるかを理解すれば、彼らの全体的な見通しが変わるのがわかる。」

製造監督者

自分自身に寛容になる

毎回全ての施策が上手く機能するは限らない。もっと違う対応をすればよかったと思うこともあるだろうが、それは問題ではない。

エグゼクティブ・コーチの助けを借りることも検討し、従業員との関わりの中で、信頼を築くための行動を1つか2つ、日常的に取り入れるようにしよう。仮にそれが小さな変化でも、時間をかけて一貫して適用することで、従業員との関係は改善することが出来る。

重要なのは、人間関係の状態に気を配ることである。あなたが従業員の存在を敵対的だと感じ始めたら、すぐにリーダーシップのアプローチを見直すことが大切である。いったん信頼関係が崩れ始めると、それを挽回するのは難しいことである。

そのままを貫こう。それが報われる。支配的で、距離があり、孤立した意思決定を特徴とする時代遅れのリーダーシップ・スタイルは、従業員を燃え尽きさせ、離職させ、他の会社を探す原因になる可能性が高い。

しかし、従業員が尊重され、仲間に加えられていると感じ、組織の情報を共有するリーダーは、今日の新しいヒューマンセントリック（人間中心）の仕事の時代において、明らかな勝者となるだろう。



コンタクト

Kincentric Japan
マーケティング事務局
japan@kincentric.com

本稿にご協力いただいたローラ・ヒースコック氏とカメラ・ルピノ氏に感謝する。

ご不明な点がございましたら、お気軽に[お問い合わせ](#)ください。今後、弊社からの連絡やコンテンツをご希望の方は、[メーリングリストにご登録](#)ください。