

コロナ禍における リーダーシップの進化

思いやりと共感のある リーダーの出現

コロナ危機は、仕事の在り方を変え、従業員体験(eX)を破壊しました。その結果、従業員体験とリーダーシップの変革への人々の関心が大きく高まりました。コロナ禍において、多くの組織が、卓越したリーダーシップを発揮し、前例のない課題に対処してきました。あらゆる場面において、リーダーやマネージャーは、従業員への共感、信頼、気遣い、配慮などを比類ない高いレベルで維持し続けています。

しかし、私たちは、従業員体験 (eX) においてリーダーが果たすべき役割を本当に理解しているのでしょうか？

リーダーが最も影響を与えることができる「重要な瞬間」とは何なのでしょう？

パンデミックを乗り越えるためには、どのようなリーダーシップが必要なのでしょう？

そして、このリーダーシップの変革を実現するために、組織はどのような支援をすべきなのでしょう？

弊社リーダーシッププラクティスのグローバルリーダーであるシーモア・アドラーのインタビューをご覧ください。

ここ数ヶ月間、我々はクライアントと従業員体験 (eX) にリーダーシップが与える影響について様々な対話をしてきました。リーダーたちとの仕事の中で、あなたは何を目にしましたか？

今日の優れたリーダーたちは、自身のリーダーシップが従業員体験に与える影響を強く意識しています。彼らは、従業員が新しい働き方に適応し健全なワークライフバランスを維持することに苦勞し、ストレスを感じていることを理解しています。また、リーダーとしての行動が従業員体験に決定的な影響を与えていることも自覚しています。彼らリーダーは、従業員が安定を求めていることを理解し、これまで以上に気遣いと思いやりの心を示していると言えます。

変化の激しいパンデミック禍においても、従業員体験を決定づける「重要な瞬間」は以前と変わらずに存在しています。この困難な時期に、リーダーはどのようにしてそうした瞬間を形成することができるのでしょうか？

従業員ライフサイクルの中には、多くの「重要な瞬間」があり、リーダーはそれらの瞬間が従業員体験に与える影響を考慮しなければなりません。優れたリーダーは、従業員が直面している課題に敏感に反応し、組織やそのミッション、目的、そしてリーダーや同僚とのつながりをサポートする機会を探することで、従業員とのポジティブな関係性を維持しようとしています。

コロナ禍だからこそ注目すべき、従業員体験にとっての「重要な瞬間」はありますか？

このような困難な時期に特に重要となるのが、新入社員のオンボーディングです。パンデミックの真っ只中に入社し新しいポジションに就いた人はたくさんいます。このような環境の中で、新しい職務をマスターし、人間関係を築き、ネットワークを構築することは、非常に困難なことです。リーダーは新社員に十分なサポートを提供し、リモート環境であっても迅速に知識を得て、ネットワークを構築し、信頼を確立できるような明確なロードマップを提供する必要があります。

“優れたリーダーは、
自分たちの言動が
従業員体験 (eX)
に決定的な影響を
与えることをよく
理解しています”



一方で、退社も「重要な瞬間」の一つです。従業員は、レイオフ、事業縮小、家族の問題などで退職せざるを得ないことがあります。また残った従業員への対応も重要であり、残された者としての罪悪感に悩まされているかもしれませんし、縮小した労働力を補うためにさらに多くの仕事を請け負っているかもしれません。従業員との絆を上手く築こうと努力しているリーダーは、困難な時期やビジネスの移行期においても、従業員を的確にサポートできることがわかっています。

パンデミックの影響により、リーダーシップの能力や属性は変化したのでしょうか？そして、それは継続するのでしょうか？

弊社の調査によると、メンバーとリーダーの間に形成されている絆の強さが、メンバーがリーダーに対して持つ信頼感、そしてリーダーがチームに与える影響力の双方に大きな影響を与えることがわかっています。変化と変革の時代において、信頼は一層その重要性を増します。リーダーとメンバーの間の絆と感情的なつながりを深め、お互いの理解をより深めるための行動を取ることで、従業員体験を向上させることができます。しかし現在リーダーが優れた従業員体験を提供する準備ができていると考えている組織は36%に過ぎません。

これは、これまでのリーダーシップコンピタンスにとって何を意味するのでしょうか？

弊社が2020年にグローバルで実施した従業員体験に関する調査では、「エンゲージメント、エンパワーメント、コネクテッド・リーダーシップ」が最も重要なリーダーシップコンピタンスであることが明らかになりました。従業員はパンデミック後も、指揮統制型のマネジメントに戻ることを望んでいないため、これらは引き続き重要であり続けると考えています。また私たちは、問題解決、ビジネス知識、意思決定といった従来のコンピタンスに加えて、共感、気遣い、思いやりといったコンピタンスを含んだリーダーシップモデルを構築するようクライアントにアドバイスしてきました。新しいコンピタンスモデルを確立したら、組織はこれらのソフトスキル系のコンピタンスが業績管理や人材の採用・評価などのプロセスに適用されるようにしなければなりません。

“メンバーとの絆を築くことのできるリーダーは、困難な時期においてもメンバーを適切にサポートすることができる。”

“コネクテッド・リーダーシップ”というキーワードがありました。リーダーはどのようにしてそれを実現することができるのでしょうか？

リーダーは、気遣いと思いやりに加えて、アジリティ（機敏性）を失わないようにしなければなりません。もしリーダーに6人、8人のメンバーがいるとしたら、良くも悪くも彼らはそれぞれ性格が異なり、好き嫌いがあり、その時々の課題や変化への対応力も異なります。つまり、リーダーは、大切な1対1の絆を築くためには、「万人に適用できる」アプローチを使うことはできないのです。

リーダーは機敏であり続け、チームメンバーの一人ひとりと深みのある、共感的な関係を築かなければなりません。これこそが、インクルージョンに関する議論の核心なのです。

インクルージョンのための分かりやすいツールキットはありません。インクルージョンとは、自分のチームメンバーの一人ひとりに対して敬意を払い、礼儀を重んじ、真の関心を持つことです。それには、リーダーがメンバー各自の特徴や個性に合わせ彼らの話を聞き、一人ひとりを認知する必要があります。

コロナ禍において、優れた従業員体験を提供するために、リーダーは次のことを行う必要があります



動機づける、やりに火をつける



権限を委譲する



感情的なつながりを作る



機敏性を発揮する

では、パンデミック後の世界で成功を収めるために、組織は何をすべきなのでしょうか？

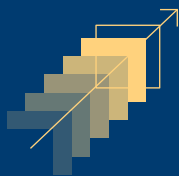
私たちの調査から、最も成功している組織は、既に人材育成の方法を変えようとしており、中にはリーダーシップ開発への投資を倍増させているケースもありました。多くの組織では従来のリーダーシップスタイルに真の意味での変化が見られるようになっていきます。人事部のシニアリーダーや役員は、リーダーはもっと従業員への思いやりとつながりを持ち、機敏にならなければならないことを理解しています。これらのニーズに合わせて、時間を無駄にすることなく、組織はリーダーシップ開発を加速させる必要があります。私たちはクライアントとともに、コロナ禍のオンライン環境で有効なアセスメントと組織開発サービスを開発してきました。テクノロジーを活用して、オンライン学習とリアルタイムのワークショップを融合させる取り組みも始まっています。また、様々なテクノロジーを活用して、記事、プレイリスト、ビデオ、ポッドキャスト等にアクセスできるようにし、ピアラーニング（協働学習）の効果をより高めることもできるようになりました。こうしたブレンド型のアプローチを活用することで、組織のリーダーシップ能力が向上し、従業員体験の改善につながるケースを見てきました。

ここまで、すばらしい従業員体験（eX）を実現するためのリーダーの役割について、多くの話をしてきました。このような困難な時期にリーダーをサポートするために、組織は何をすべきなのでしょう？

組織はまず、従業員体験を形作り、メンバーのエンゲージメントを向上させ、ビジネス目標を達成するというリーダーが果たす役割の重要性を認識する必要があります。

組織は、従業員と同様にリーダーにとっての「重要な瞬間」にも焦点を当てるべきなのです。リーダーが有意義な経験をするための方法のひとつは、リーダーの能力開発のために投資を惜しまず、彼らをサポートしようという姿勢をしっかりと見せることです。リーダーには、予期せぬ前例のない状況に置かれた際にも自分が見捨てられているわけではないこと、人事部や経営陣のサポートがあること、将来のビジョンや計画があること、そして自分の努力や貢献が認められ、報われることをもっと実感してもらう必要があります。

“組織は、従業員と同様にリーダーにとっての「重要な瞬間」にも焦点を当てるべきなのです”



また、リーダーが自分の仕事の役割に意味と目的を見出せるようにサポートすることも大切です。自分の仕事に長期的な目的があると信じ、日々の仕事とその目的を結びつけることができれば、目の前の短期的な不快感にも耐えることができます。組織は、リーダーが目的意識を高め、リーダー個人にとってもその仕事の意味のあるものだと感じられるようにしなければなりません。そうすることで初めて、リーダーはその目的を的確にメンバーに伝え、メンバーの中にその目的を定着させることができるのです。

リーダーが自問自答すべき従業員体験（eX）に関する問い

- 私のチームメンバーは、今、生活のあらゆる面で日々どのような体験をしているのか？
- どうすれば、彼らがここで働いている体験をより有意義で前向きなものにすることができるのか？
- チームの一人一人と絆を深めるにはどうすべきか？
- リーダーとしての自分をもっと信頼してもらうためには、チームメンバーにどのような働きかけをするべきか？

リーダーシップは、従業員にとって「重要な瞬間」を作り出すための鍵となります。メンバーが上司とのつながりを持つことは、単に仕事上の関係を良くするだけでなく、彼らの従業員体験とエンゲージメントに劇的な変化をもたらします。そしてここに明確な目的を持ったリーダーが加われば、その変化を組織全体にまで浸透させることができます。しかし、組織文化として定着するレベルにまで、全てのリーダーが従業員との感情的な結びつきを形成することは決して容易なことではありません。

では、リーダーシップ能力を向上させ、優れた従業員体験を生み出すために、企業は今、何ができるのでしょうか？

- 1. リーダーシップ・コンピタンスモデルを見直す**
メンバーに影響を与え、ビジネスの成果を向上させるために、リーダーに求められるコンピタンスは何でしょうか？従来のコンピタンスが、パンデミック後の世界では通用しなくなってしまうことは明らかです。今、技術面やマネジメントに関する能力だけでなく、気遣いや思いやり、スピードや敏捷性などの能力も必要となってきました。
- 2. 能力開発プログラムの内容を見直す**
リーダーシップ研修と開発すべき要素に目を向け、プログラムやテキストにコンピタンスの変化が反映されるようにしてください。
- 3. タレントレビューと業績管理のプロセスを見直す**
現在の業績評価とそのプロセスは、メンバーとのつながりを作り、従業員のエンゲージメントを向上させる能力を持ったリーダーに報いているでしょうか？
- 4. 研修などの能力開発に関する方法論を見直す**
研修コンテンツの効果を測定する判断基準を見直してみてください。そのためには、これまでの能力開発の方法を見直し、遠隔学習や仮想教室など、テクノロジーの進化がもたらした機会を受け入れる、機敏なアプローチが必要になります。

CONTACT

Seymour Adler, Ph.D.
Leadership Assessment and
Development Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

We're here to help. To discuss
your leadership challenges,
contact us.