



リーダーシップの重要性

コロナ危機の世界で、リーダーは従業員体験 (Employee Experience) をどうマネジメントすべきか

急速に広がっている新型コロナウイルス感染症は私たちの世界の経済面、社会面そして心理面に大きな影響をもたらしています。昨今のように世界的に流行してしまっている状態は、私たちのリーダーシップの発揮が普段よりも求められるVUCA (変化が激しく、不確実で、複雑性が高く、曖昧な) の典型例と言えます。私たちはこのような事態を以前にも経験済ですが (SARSから9.11の不況まで様々)、今回の事態がもたらす最終的な結果や影響は未知数です。これを執筆している時点 (2020年3月中旬) では、中国における新型コロナウイルスの発件数は頭打ちになってきているように見えますが、世界全体では増加し続けています。またマーケットの反応も、2020年3月中旬時点で、ダウ平均株価、S&P 500平均株価、FTSE100総合株価指数はすべて2月の最高値と比べて20%以上の下げ幅を見せています。

2020年3月にキンセントリックが中国で働いているビジネスパーソンを対象に無作為に実施した簡易調査 (パルスサーベイ) によると、従業員エンゲージメントの平均値は変わらないものの、湖北省においては従業員体験の感情面が10%低下しており、またブルーカラーの労働者は、ホワイトカラーよりも13%も低い結果となっています。更に、この調査が示しているのは従業員エンゲージメントを促進させるリーダーの言動であるエンゲージングリーダーシップが、他のどのエンゲージメント要因よりも一番に求められているということです。

このコロナ危機の状況は、従業員の生産性や心境に大きな影響をもたらすことは明らかです。なぜなら従業員体験を左右する“決定的な瞬間 (moments that matter)”の典型例は、環境が急激に変化する時に訪れるからです。昨今の状況は従業員にとって重要な従業員体験として記憶されますし、どのように記憶されるかはリーダーの行動にかかっているのです。この“決定的な瞬間”をリーダーがしっかりとマネジメント出来れば、従業員をやる気にさせ、連帯させ、無用な衝突を避けることが出来ます。リーダーは前線や中心に立って、従業員のウェル・ビーイング (well-being: 心身の健全性・幸福性) に影響を与える存在です。

昨今の危機的な状況下では、効果的なリーダーシップの発揮が、従業員体験のマネジメントにおいて決定的な役割を担います。

まず、リーダーは従業員体験に影響を与える次の2点の要因を認識すべきです。

1. 昨今の出来事そのもの:

新型コロナウイルス感染症は人々の健康に大きな不安をもたらし、同時にビジネスに大きな影響をあたえます。またこれまでにない長期間のリモートワークによって孤独を感じる従業員もいるかもしれません。

2. 危機に対するリーダーの対処方法:

リーダーの行動・反応の仕方、従業員に何を伝え何を伝えないかの方針と、伝える際の方法 (コミュニケーションとそのポリシー) が従業員の反応を改善することも、中和することも、また悪化させることも出来るといえます。

次に、リーダーはこの危機に対してアジャイル (俊敏) な方法で、素早く、且つ明瞭な態度で臨まなければなりません。すなわち、例えばコミュニケーションとそのポリシーで言えば、その行動自体を、関係者と協働しながら常に進化させていくものにしなければなりません。



エンゲージングリーダーシップの必要性

このような危機的な状況では、リーダーはエンゲージングリーダーのスタンスで立ち向かわなければなりません。変革期に従業

員エンゲージメントをうまくマネジメントすることで、従業員と組織のつながりを素晴らしいものにできることが、私たちの調査からも分かっています。積極性を持つこと、曖昧さを許容すること、何でもイニシアティブを持って取り組むこと、新たなことを素早く学ぶこと、共に働くメンバーの感情に配慮すること、リーダーとしての自己認識を高めること、他者に自信やパワーを与えること、リーダーとして裏表のない存在であること、信頼を大事にすることなどが、この危機的な状況下で効果的な、従業員エンゲージメントを高めることのできるリーダーシップの基本的な筋力となります。

新型コロナウイルス感染症のような危機を乗り越えるためのリーダーへの実践的なアドバイス

1. 個々人を繋げ、チームを作る

(Connect and stabilize) :

変革期においては、これは最も重要なリーダーシップの要素です。またリーダーだけではなく、従業員自身が相互に繋がりがあってチームになる方法を見出し、自分たちのウェル・ビーイングとビジネスの継続性を保つ必要があります。エンゲージングリーダーはそういった従業員の行動を促す役割です。また周りを元気づけること以外にも、従業員を前向きに長期的なミッションや目標に集中させ続けることや、率直に、誠実にコミュニケーションをとることは大事なリーダーシップの要素になります。

2. 関係者の相互作用を理解する

(Understand the ecosystem) :

日々変化する出来事に関して、相互に繋がっているステークホルダーにどんな影響を与えているか、情報をできるだけ多く収集することが大事です。顧客、取引先、従業員そして従業員の家族は相互に影響しあうステークホルダーであると言えます。どのように一人のステークホルダーに対処するかが他のステークホルダーに影響を与えます。従業員体験と顧客体験は密接につながっています。つまり、従業員への思いやりのある行動は顧客体験の向上にもつながるということです。学校の閉鎖などの変化による配偶者への影響は、従業員にも影響をもたらすことから分かります。従業員の関心はどのように顧客に対応するか、日々の業務を遂行するかと同じぐらい、自身の健康や安全に向いているといえます。

3. 明瞭・自信・透明性を大切にしながら、コミュニケーションをする

(Communicate and act with clarity, confidence and transparency) :

多くの組織は既に出張やイベントを減らし、程度の差はあれ、リモートワークを推進しています。従業員は何を知っているのか？何を知らないのか？今何が管理されていて、今後は何が管理されるのか？出張規制やリモートワークの裏にある方針や哲学は何か？など、従業員を中心に物事を考えるように努めましょう。もし、従業員が感染したら、どのように対応しますか？全員が信頼性の高い情報に（例えばWHOなど）アクセスできるように支援しましょう。新型コロナウイルスの感染が広がるにつれて、日々多くのコミュニケーションが発生しますが、その際に完璧を求めるのではなく、柔軟性とスピードを重視し、もし従業員の健康に関わることであれば、明確に、自信をもって、思いやりをもって対処することが求められます。従業員の関心が最前線に向くよう健康面や仕事面の心配を減らすことに努めましょう。

4. 状況確認と傾聴を行う

(Check-in and listen) :

従業員がどう感じているか、どう認識しているか、そしてどのような反応をしているかがあなたの行動を決めます。新型コロナウイルスやそれに伴うリモートワークに関する従業員調査（フリーコメント付き）を見れば、社員がどのように認識しているか、感じているか、何を懸念しているのかが分かるので、社内の施策に反映することができます。また最近の従業員エンゲージメント調査は、フリーコメント欄を含んだパルスサーベイ方式

（簡易的なアンケートを短期間に繰り返し実施する方式）で、コンピューターによる自然言語処理（テキストマイニングなどの技法で、フリーコメント欄で頻出する単語などを瞬時に分析・抽出する）などの技術を使っているので、検討すべき重要なテーマ、従業員の想い、認識できていなかったリスクなどを顕在化させることなどで、従業員のまだ満たされていないニーズを知るために役立ちます。

5. リモート技術を活用する（信頼をもって）

(Leverage digital (with trust)) :

このような状況下では、リモートワーク技術の貢献度は計り知れません。多くの企業は既にリモートワークの技術を持ち、創造的な使い方をしています。私たちもこれまでにコーチングやエンゲージメント向上のためのアクションプランの会議、その他対面で予定されていたミーティングをリモートに変更して行われている多くの例を見てきました。ビデオ会議も、アイコンタクトや顔の表情で人とのつながりや共感を生み、エンゲージメントを高めることができます。しかしながら、多くの企業はこのようなリモートワークの急速な展開は想定外かつ、初めてであり、リーダーも部下が自分の監視の目を離れても、正しい判断のもと、最大限の能力を発揮して、業務を遂行していると信じる試練が課されているといえます。

6. バランスを保つ

(Balance) :

多すぎる情報源は人々を翻弄し、ときにはリスクを生みます。変化が起きたときの対応は注意深く行う必要があります。リーダーは以下のバランスを考えて行動するべきです。

- ・リモートワーク vs 放置されたときの孤独感
- ・イベントの延期 vs ビジネスの継続性
- ・コミュニケーションにおける過剰反応 vs 過小反応
- ・アジリティ/スピード vs 質重視の詳細な計画
- ・未知のものに対する透明性 vs 明確な方針と管理の徹底によるリーダーシップの発揮（自信をもって）
- ・自己判断の推奨（裁量をもたせる） vs だれもが判断に迷う状況で明確な指示を出す必要性



従業員体験やカルチャーの醸成、デジタル化や アジリティを推進するリーダーシップ習得の機会と捉える

多くの組織は従業員体験が思いやりのカルチャーやデジタル化によるアジャイルなカルチャーを生み出すと期待しています。新型コロナウイルス感染症による不可抗力で、そう遠くない未来にそれらも実現しそうです。その際に、リーダーシップは重要な役割を果たします。危機的な状況は、カルチャーや従業員体験に大きな影響を及ぼす最大の機会であり、これらをリーダーがどのように対処するかが鍵となります。新型コロナウイルス感染症は従業員体験に甚大な影響を及ぼす極めて珍しく、重大な事象であり、リーダーは常に従業員を中心に考えて対応する必要があります。

深い共感や傾聴、ウェル・ビーイング、信頼感、透明性、アジャイルな行動を示すリーダーは、独自の従業員体験と人のつながりを生み出し、強固なカルチャー基盤を築きます。そしてそれらが未来に向かうための固い絆となるのです。新型コロナウイルス感染症に打ち勝つためには、リーダーシップは不可欠なのです。

By Ken Oehler

本プロジェクトの貢献者に感謝の意を込めて。

Seymour Adler (US),
Kevin Connelly (US), Roy Lu (China), Jamie MacArthur (US),
Michael Martin (US), Hajime Matsuzaki (Japan), Jenny
Merry (UK), Audrey Widjaja (China) and Bonita Xu (China)
for their insight.

CONTACT

Seymour Adler

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

Jenny Merry

UKI & France Practice Leader
jenny.merry@kincentric.com

Michael Martin

HR & Talent Advisory Global Practice
Leader
michael.martin@kincentric.com

Ken Oehler

Culture & Engagement Global Practice
Leader
ken.oehler@kincentric.com

Hajime Matsuzaki

Japan Practice Leader
hajime.matsuzaki@kincentric.com

Audrey Widjaja

China Market Leader
audrey.widjaja@kincentric.com

KINCENTRICについて

キンセントリックはスペンサーズチュアートグループです。私たちは人材のモチベーションを見極め、ビジネスを加速させます。以前はエーオングループの一員で、これまでに、エンゲージメントや風土改革、リーダーシップアセスメントや研修、そして人材コンサルティングサービスなどにおいて何十年も経験を蓄積してきました。その経験をいかし、組織内部から変化を起こす組織変革のお手伝いをします。そしてグローバルネットワークを通じた確かな知見とテクノロジーによって人材の力を最大限に引き出す（変革を起こし、成功を加速させる）お手伝いをします。詳細はホームページ (www.kincentric.com)をご覧ください。

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved. 本冊子のコピーや配布、展示については permissions@kincentric.com にお問合せください。