

Employee Engagement White Paper

## **Managers Matter:**

# A Relationship-Centered Approach to Engagement

## 関係中心型のエンゲージメント・アプローチ

顧客と利益が激しく追求される中、従業員がエンゲージしているかどうかが大変重要となります。感情と知的の両面でコミットメントしている従業員は、優れた業績を上げ、素晴らしい顧客体験を作り上げ、そしてポジティブな職場環境を創り出すことに貢献します。彼らは、給料が多少増えたとしても転職しようとするのはあまりないため、離職に関連するコストを削減することで直接、最終的な利益を上げることになります。このようなメリットがあるという証拠には事欠きません。エンゲージメントは追求の価値がある戦略目標なのです。

しかし、重視されているにもかかわらず、エンゲージメント・スコアは、向上のための努力が強化されていても比較的平坦なままです。2018年のデール・カーネギーのエンゲージメントに関する調査では、米国の従業員の約30%が完全にエンゲージ、51%が部分的にエンゲージ、そして残り19%がディスエンゲージしており、実質ここ数年、分布が停滞していることが示されました<sup>1</sup>。

調査では、さらにエンゲージメントの複雑さと課題が吟味され、その結果に多くのビジネス・リーダーたちは圧倒されました。一般に、組織は異なる世代や個性、背景、信念、様式、好みや熱意を持つ人々で構成される多彩なモザイクのようなもので、このように異なるすべての人々の心に響く包括的なエンゲージメント戦略を作るということは一大事業であり、コスト高で非実用的、実施するには困難なこともあります。でも、多くの組織にとってもっと賢い戦略があるのです。

### 直属の上司の価値

これまでで最高の上司だと思う人のことを考えてみてください。その人は、あなたの仕事についてどのような気持ちにさせてくれましたか？その人が行ったことで、尊重されている、優秀である、感謝されていると、あなたに感じさせたことは何ですか？このリーダーの下で働いて、どれだけ仕事面で学び、成長しましたか？もちろん、チームにやる気を出させ、熱意をかきたてるという点でリーダーが重要な役割を果たすということは、今やっと明らかになったというわけではありません。しかし、多くの場合、どのレベルにおいても、従業員の直属の上司がエンゲージメントを高めるための最も重要なリソースでありながら、十分に活用されていないのが実情です。

従業員の直属の上司は、たくさんの重要な役割を果たしつつ、主要な情報伝達役を担っているという企業も少なくありません。上から下へと、企業の上層部は目標と目的を発表しますが、それらが何を意味するのか、自分たちにどんな影響があるのかについて、従業員は直属の上司に説明を仰ぎ続けます。そして、下から上へと、直属の上司は部下の懸念に耳を傾け、これらに対応し、確実に彼らの声が聞かれ、フィードバックが上層部に伝えられるようにします。

仕事関連のリソースが必要だ、障害を取り除いて欲しい、スキルやネットワーク、キャリアを伸ばすにはどうしたら良いか。そんなときに従業員が最初に相談するのは直属の上司です。これらに対応するときや、また他の場面で、マネージャーの言動、特に話し方が、従業員の仕事や組織に対する態度、さらに彼ら自身に対する態度にさえ深く影響するのです。

従業員個人とそれぞれの直属の上司との関係の質が、最大のエンゲージメントのドライバーである可能性があります。しかしながら、マネージャーの忙しい日常業務の中、他の事項が優先されてしまい、このような関係の育成はおざなりになってしまっていることが多々あります。

**多くの場合、従業員個人とそれぞれの直属の上司との関係の質が、最大のエンゲージメントのドライバーである可能性があります。**

<sup>1</sup> Dale Carnegie 従業員エンゲージメント調査 2016-2018



8%J&!  
 ;@.67%J&!  
 (3!v%A)k&!  
 z-8A5K-.f&!  
 8&fmH&&!  
 CD-.f&f&&!

#&@  
 - \* 5&D.

μ 6&H-4(a&  
 L ö 7&D  
 !8%-6&4E&k&muz-&  
 l 8&4j&-@1q8&

t A&A-&8&D  
 8&4j&-@&6&4.f&D  
 =

f -#D&A

-&=

x 9 @&-C&A-&K  
 / )R  
 x { @%9@D%5=  
 x § ?@&(C&4'L&zy&  
 %9&  
 x 8&4j&-@&6&4.f&D  
 ÷ &6&@

従業員を貴重なスキルをもった人々で  
 はなく、スキルをもった貴重な人々として扱う。

リーダーが責任を担っているエンゲージメントのドライバーは、信頼を築き、心理的に安全な職場環境を作り、尊敬を示し、誠実な感謝を伝えることができる対人スキルに大きく依存しています。これらのスキルは、自然に得られないことが多いため、組織のサポートがない、自信がない、知識やスキルがないのいずれかの理由で、あまりにも多くの善意あるリーダーたちが、従業員をエンゲージする機会を逃しています。正式なものであれ、非公式なものであれ、実績のある人間関係の原則に沿った研修は、リーダーがエンゲージメントの構築、および、維持における役割を効果的に果たすことに役立ち、その結果、従業員、リーダー自身、そして、彼らが働く組織にも利益をもたらします。