



## リーダーシップのブランド・スポット（落とし穴）を認識し

従業員のやるきを引き出す方法を見つけよう

## リーダーシップのブラインド・スポット（落とし穴）を認識し、従業員のやる気を引き出す方法を見つけよう

経営分析手法であるサービス・バリュー・チェーン（サービス価値連鎖）の概念を取り入れている組織であれば、収益の増加、ロイヤルカスタマーの獲得、そしてエンゲージされた従業員は重要な経営の目標となっています。長期間にわたり持続的な収益と成長をもたらすのは顧客ロイヤリティであり、そのロイヤリティは、顧客が購入時に経験した心地よい体験からくるものです。そしてその体験は、良い仕事をする社員がいて、初めて成り立ちます。

その成功の連鎖は、経営陣や現場で働く個々の従業員の優れたリーダーシップによってもたらされます。そのリーダーシップは各従業員の重要性を正しく認識し、最適な運営の仕組みを構築し、プラスとなる従業員体験を引き出す企業文化を創造しています。

ところが、最近の研究によると、多くの組織におけるリーダーたちのパフォーマンスはまだ十分ではないという事実が次々と明らかにされており、大変不安に感じます。

- ・ギャラップ社が2017年に発表した「米国労働力の実態に関する報告書」によれば、会社のリーダーシップが従業員とコミュニケーションを効果的に行っているかについて、強くそう思うと回答したのは13%に過ぎません。
- ・会社のリーダーが自分たちの将来に期待している、と回答したのは全体の15%に過ぎません。
- ・他の研究（ケッチャム・リーダーシップ・コミュニケーション・モニター、2016年）によれば、リーダーは全体的にみて有能であると評価しているのは23%に過ぎません。

こういった統計調査をみれば、真面目なリーダーたちは厳しい問題を抱えていると考えざるを得ません。米国だけでも毎年数十億ドルもの十分な資金をリーダーシップ訓練につぎ込んでいるのですから、これは人材不足や努力不足ではないのです。最高のリーダーを創ろうとしているのに、実際は間違った分野に力点を置いてしまっているのではないのでしょうか。

**人間には誰も、それぞれの目の視野では見ることができない物理的なブラインド・スポット（落とし穴）があります。デール・カーネギー社が行った最近の研究によれば、リーダーおよびリーダーシップチームにもブラインド・スポットがあります。従業員に最大限の努力を注いでもらうために、彼らをやる気にさせ、発奮させるリーダーとしてとるべきいくつかの重要な行動があるのですが、世界中のリーダー達はみな一貫して期待を裏切っています。**

ここに提示している調査は、2016年に実施したオンラインによる調査で、回答者数3,300人以上、21歳以上の正規従業員、多岐にわたる産業、会社規模、そして平社員からCEOまでと幅の広い役職、そして四つの地域にまたがった14の国を対象としています。この多岐にわたる文化を背景としたリーダーシップ研究の主たる目的は、米国および世界各地において、人々にやる気を与え、リーダーシップの重要な特徴は何であるかを特定しようとするものです。

本調査は回答者に対して、リーダーシップとしてプラスとなる特徴をいくつか選択肢としてあげ、その中から従業員が最良の仕事をするためには、何がよりやる気を起こさせるのかを選んでもらう方法をとっています。また、従業員に、直属の上司のリーダーシップとしての言動として、何が一番重要であるかを聞き、さらにその言動についてランク付けをしてもらいました。さらに、回答者には、リーダーが自分自身および他の人に誠実であるかについて、どこまで信頼できるかについても答えてもらいました。そして最後に、仕事に満足しているレベルと、現在の雇用者の下で仕事を継続する意志があるかについて解答をもらいました。

調査の結果、国別、地域別によって多少の違いはありますが、集めたデータから、一般的に従業員が抱くリーダー像およびリーダーシップの特徴には、驚くほど多くの類似性があるということが判明しました。

リーダーシップとは複合的な行動規範であり、洞察力、戦略的考察力、精通した財務知識等々が要求されます。エンゲージしている従業員にとってリーダーとしての必須の行動は何かについてみたところ、この調査から次のとおり四つの際立った点が浮かび上がりました。

## 1. リーダーは従業員に対して適切に褒め、感謝の気持ちを表すこと

次期プロジェクトの期日や納品スケジュールに間に合わせる事等々、日々の仕事に追われて見失いがちですが、部下に対してシンプルで適切な感謝の気持ちを表し、褒め称え、部下の成果を認めることは、世界のどこの国にあっても従業員をやる気にさせるために極めて大切なことです。世界レベルで85%の回答者が、上司から適切な感謝の気持ちを受けると、彼らが良い仕事をしようとする意欲を持つために大変重要であると答えています。四分の三を超える(76%)回答者が、心から感謝の気持ちを表すリーダーは、仕事を達成することにだけに集中しているリーダーと比べると、よりモチベーションが上がると言っています。このことは特に米国とカナダでは重要で、そのほかの世界の地域と比較すると、従業員は賞賛および感謝の気持ちによって、より一層やる気を示す傾向があります。根拠を明確にした賞賛と適切な感謝の気持ちを示し続けることが、部下たちが走り続けるのに必要な心の糧となるということをよく気に留めておきましょう。

## 2. リーダーはミスをした時には素直に認めること

誰も時には間違いを起こしてしまうものです。それが人生というもので、失敗も人生の一部なのです。しかしながら、間違ったと気づいたときにその状況にどのように対応するかで、自分がどのような人間であるのかが問われます。自分が間違っていたと認めるためには、正直で誠実でかつ勇気を持っていることが必要です。しかし間違っただけを自ら認めるリーダーはごく少数です。全世界の回答者の8割以上の人(81%)が、仕事を進める中で、自分のミスを認めるリーダーを持つことは、力をフルに発揮するのに重要あるいは大変重要であると言っています。間違っただけにそれを認めることによって、想定されたリスクをとりつつ、失敗をしてそこから学習することができるので、そういった状況はむしろ良い結果をもたらします。通常優れたリーダーは正しい判断をするのですが、一方、どんなに優れたリーダーであっても失敗をしてしまうこともあるわけで、そういった時にこそリーダーとしての信頼性、信用性および誠実さを部下に示すこととなります。

### 3. 有能なリーダーは従業員の意見に率直に耳を傾け、意見を尊重し、そして正しく評価すること

人は与えられた仕事に精を出し、結果を出そうとするものですが、それはリーダーが自分の話を聞いてくれて初めて可能となります。そうでなければ、従業員は、無視されたまたは拒絶されたと疎外感を味わうことになります。今回の調査の中で判明した、やる気を起こさせるリーダーシップの行動の上位三つのうち二つが、リーダーが「率直に耳を傾ける」、「自分たちの意見を尊重してくれる」でした。雇用者側と従業員との間の直接かつ頻繁な会話の機会は、今日アクセスできるテクノロジーを使えば、以前と比べて多くあります。これをうまく利用すれば、よく話を聞くリーダーは大変大きな影響を与えることができます。ヘンリー・デイヴィッド・ソローは、「私がかつて一番敬意を払ってもらいたいと感じたのは、私の意見を聞いてくれて、そして私の答えを求めてくれたことです」と言っています。

### 4. 従業員が信頼できるリーダーに望むことは、自分自身に対して、また他の人に対しても正直であること

この研究では、信頼を外面的な信頼性と内面的な信頼性の二つに分けて分析しています。

**外面的な信頼性**とは、意図するところをそのまま発言し、発言したことは、その意図するところをそのまま反映しているということです。そういった人は頼りにできるリーダーです。全体的に見れば、回答者の約30%が、直属の上司は人に対して正直であり信頼でき、常に頼りになると言っています。ブラジルとメキシコ、それに米国およびカナダを含む地域の回答者は、アジアあるいは欧州地域の回答者と比べると、直属の上司はより外面的信頼性があると言っています。

**内面的な信頼性**とは、常日頃から言動が一致するリーダーのことを指します。自分に対して誠実であり、コアとなる理念および信念に反するような行動はとりません。全世界的に見て、3割の従業員が、上司は信念に基づいて発言し行動していて、信頼がおけると言っています。また上記と同様に、ブラジル、メキシコ、カナダおよび米国では、その他の地域と比べて、上司の内面的な信頼性をより良く評価しています。

いかなる人間関係においても、信頼はその基礎となるものです。信頼とは、単に問われて初めて真実を語るだけでなく、それ以上の言動に依存しているものです。その点を理解しているリーダーは、従業員がやる気を示すような環境を作る正しい道を進んでいるといえます。

## リーダーシップのブラインド・スポットの事例

上記で述べたように、リーダーシップの言動の重要性については議論の余地はないでしょう。たくさんの役割を担っている個々の従業員は、上司の言動に信頼性があるのかないのかをすぐ感じ取り、それがやる気に影響を与えることとなるのです。これらは単純な概念であるかもしれませんが、実は簡単にできるものではないのです。このことが、多くの従業員が仕事にやる気を示していないという事実に明確に反映しているのです。実はリーダーシップがその主要な理由なのです。ギャロップ調査（2017）によれば、回答者のうち15%だけが、自分のリーダーは将来について前向きな気持ちにしてくれると言っています。またほかの調査では、23%だけが、リーダーは有能であると言っています。<sup>1</sup>

**問題が生じるのは、リーダー自身はそういった言動を取っていると信じているのに、従業員たちはそう思っていない場合です。**研究成果から判明することは、この事態は、一般に考えているよりも多く生じているということです。想像できることですが、人間は、自分自身の社会的・知的役割にかかわる実績を評価するにあたっては、大いに楽観的であるからです。<sup>2</sup> なぜそうなのかについての正確な理由は必ずしも明確ではありませんが、そういった傾向があるということは、よく引用される次の検証で明らかです。「普通の人は問われると、自分は平均よりは上であると答えるが、当然これは統計的にはありえないことである」<sup>3</sup>

これまでリーダーシップの言動の重要性について議論してきたように、誰もブラインド・スポットを持っているということを肝に銘じることは大変重要なことです。ブラインド・スポットであることから、自分自身でそれに気づくことは難しいのです。下記に、デール・カーネギー&アソシエイツの研究により明らかにされたいくつかの一般的なブラインド・スポットを紹介します。

### ブラインド・スポットその1

#### 感謝の気持ちを表す

現代のリーダーたちは、昔ながらの見下したような「お給料に感謝しなさい」というリーダーよりはるかに優れています。リーダーたちは、人材の重要性について認識しており、明らかに従業員に対しては感謝の気持ちを持っています。それでも、調査に参加したうちの半分以下の従業員が、直属の上司から、必ずあるいはほとんどの場合、心から感謝されていると感じていません。多くの場合それは褒める頻度が問題であるのか、あるいは真摯に対応していないということなのですが、いずれにしてもこれが多くのリーダーたちに不足している点です。

### ブラインド・スポットその2

#### 間違った場合にそれを認める

リーダーシップの言動の中でも、間違いがあった場合に、その間違いを自ら進んで認めるというところが、その重要性の度合いと、上司としての実際の行動との間で、一番大きな隔たりが生じている部分です。これまで指摘したとおり、81%の回答者は、上司が間違いを認めることは、従業員がベストを尽くしモチベーションを上げるためには大切であると言っています。自分たちの上司がそのように行動するから信頼できる、とっているのはわずか41%です。その乖離はなんと40%もあります。

## ブラインド・スポットその3

### 率直に耳を傾ける

「あなたのご意見をお聞かせ下さい・・・」とかけてくる電話や閲覧ページ数での調査が多々存在します。しかしながら、問いかけと耳を傾けることは違うものであり、従業員はその違いをきちんと理解しています。回答者のうちの49%だけが、リーダーと話すときにいつでも、あるいはほぼいつも、リーダーが率直に耳を傾けて聞いてくれると確信しています。積極的に耳を傾けるということが重要であり、また、相手が言おうとしていることを尊重する姿勢を示すこともまた大切です。

## ブラインド・スポットその4

### 自分自身そして他人に対しても誠実であること

誰も自分が不誠実であるなどとは思いたくないものです。それでも十人に二人の従業員（17%）が、上司はほとんどあるいはまったく誠実でなく、信頼できないと言っています。こういった主張が正しいかについては疑問の余地がありますが、効率よくチームを引っ張っていくためのリーダーの課題だというのが従業員の認識です。同じ調査で、16%の回答者は、彼らの上司はほとんどあるいはまったく自分自身に対する誠実さがないと言っています。即ち、これらの回答者は、上司がリーダー自身の信念およびコアとなる考えと矛盾した行動をしていると見ているということです。

## なぜ重要なのか

ここで示したデータが示唆するのは、この分野へ向けて努力を惜しまず投資すれば、その効果は莫大であるということです。世界の約17%の回答者が、仕事内容については満足しているのですが、研究結果で判明したことは、仕事に対する高いレベルの満足感は、高いレベルの従業員のやる気と深く関連していると同時に、必須の条件ともなっているということです。デール・カーネギー・アンド・アソシエイツの研究結果はこれまでの研究を裏付けるもので、能力のあるリーダーシップの言動の影響が、従業員の全体的な仕事満足度に大きく反映しています。上司がこういったリーダーシップの重要な言動を常日頃実行している場合、従業員の仕事満足度は36%と倍増しています。

リーダーが、外面的に信頼がおける（他人に対して誠実であり信頼感がある）場合は、そうではないリーダーの場合と比較して、その従業員はほとんど十倍以上の割合で仕事にとっても満足しています。外面的に信頼がおけることがほとんどないと従業員が考えるリーダーがいる場合は、常に信頼がおけると考えるリーダーの場合と比べて、その時点で四倍近く転職活動をしています。

リーダーが常に内面的に信頼がおける（自らの信念、主義に忠実）場合は、そうではないリーダーの場合と比べて、その部下は七倍近くも仕事に対して大変満足しています。またその従業員達は現在の雇用主のもとにとどまる傾向があり、新たに転職活動をしている人は三分の一に過ぎません。

## リーダーとして何ができるか

まずこれらのブラインド・スポットを自らしっかりと自覚することができれば、自分の実際の行動と理想の行動のギャップに気づき、リーダーシップを求めている従業員から最高の仕事の成果を得られます。積極的にこれらの四つの分野のブラインド・スポットを見極め、自分自身でそれを克服することを学ぼうとするリーダーは、その人の下で働くかあるいは共に働いている従業員の体験に大きな影響を与える潜在力を持っています。

### 自分自身の言動が与える影響を評価する場合、次の点に留意して下さい

- ・ 自分自身の能力を客観的に評価することは難しい、と考えること。すなわち、何らかのサポートが必要ということになります。今日、360度ブラインド・スポットのない広い視界を持つためのさまざまな手法がアクセス可能です。それによって、一緒に働く人の考え方の内面を明らかにすることができます。
- ・ フィードバックに備えること。自分のエゴを抑えることは難しいかもしれませんが、しかしフィードバックを受け入れ、建設的に対応することができる適応力をつける技能を習得することは有意義です。
- ・ 相手の意図を正しく評価する。自分の欠点が明らかになるフィードバックを受けることは不快なことかもしれませんが、一方で、建設的なフィードバックを与えることもまた難しいということも覚えておきましょう。フィードバックをするということは、おそらく力を貸そうとしているということなのです。
- ・ 決まり切った手順を一旦中断する。私たちは周囲のことがよく見えないままに、自分自身のやり方に固執し、問題への対応、会議の進め方、あるいは従業員の教育等においても、従業員にやる気を起こさせようといつもと全く同じやり方に陥っている場合が多いのです。
- ・ まず実行すること。リーダーシップの言動が重要であることを前提とすれば、まずは行動に移して改善しようとすることは何らマイナスになりません。また、これまでの研究が示唆していることは、単に学習するという行動が、自らの洞察力を大いに刺激するということです。<sup>\*4</sup> 即ち、行動を起こすことは二重の利益があります。従業員にやる気を出させるための重要な鍵となるリーダーの言動について、それを自覚しつつ、同時にそのやり方を改善しようと行動を起こすことです。

私たちは決してブラインド・スポットを完全に取り除くことはできません。それらは人間性の一部だからです。しかし、積極的な自己反映と集中的な努力によって、私たちは、私たちが目指す優れたリーダーになるように自らを導くことができます。

\*1 ケッチャム・リーダーシップ・モニター 2016年

\*2 アーリンガー、ジョイス、ケリ・ジョンソン、マシュー・バナナ、デイヴィッド・ダニング、ジャスティン・クルーガー共著「未熟者が無知である所以：不適格者における洞察力研究 "Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent."」組織における言動と意思決定行程について 105.1 (2008): 98-121. Web.

\*3 同書

\*4 同書