

White Paper

# 感情がカギを握る従業員エンゲージメント 組織とリーダーがポジティブな感情を生み出す方法

## なぜ感情が重要なのか

今日、企業はますますビッグ・データやアルゴリズムを利用し、また、それに依存してさまざまな意思決定を下し、運営の効率性を最大限に引き出し、顧客経験を向上できるようになってきました。ときにはリアル・タイムでも実現できています。しかしながら、人間については、依然として自分たちが下す意思決定の大部分でそのような選択肢を持ってはいません。

“人に接する時は、相手が論理の生き物ではなく、感情の生き物であるということを心得ていなければならない。”

- デール・カーネギー

概して、人は自分たちが合理的に意思決定を下していると考えたがりますが、調査研究によると、意思決定のほとんどは感情によって大きく影響され、あとになってから、自分の決定を自身や他人のために正当化することによって合理化されているということが示されています。

「仕事で最善を尽くすかどうか」という意思決定は、従業員が日々無意識に行っている最も重要な意思決定といえます。

従業員をエンゲージさせるということは、単に指示を与えればよいということではありません。

人工知能（AI）により、従業員の経験カスタマイズするための企業の能力のパラダイムシフトを約束し、人間の感情を検出する機会が進歩していますが、大多数の企業にとって、これらの進歩を利用して、各従業員の経験に合わせて有意義な方法でエンゲージメント戦略を調整できるようになるのは、まだまだ先の話です。

確かに、データは組織が職場全体の従業員経験を向上させる上で指針となりますが、各従業員のやる気を引き出すという点においては、集計されたデータはほぼ役に立ちません。

むしろ、成功している組織では従業員をエンゲージさせる上で彼らのリーダーが主要な責任を担っていると考え、依然として人的要素が活用されています。

企業とそのリソースにもよりますが、リーダーは一般に、認識、金銭的報酬、特別な注意、特典、指導者、学習の機会、特別プロジェクト、キャリア・アップの支援、柔軟な勤務スケジュール、ボランティア活動の承認など、さまざまな方法でこれを行っています。でも、このような戦略はいずれも従業員によって反応が違う可能性があります。それぞれ、どれが正しいものかを選ぶのはリーダー次第です。たとえば1人の従業員を表彰した場合、その人は大得意になり、さらにもっと達成しようという意欲が湧きますが、他の人に恥ずかしいと思わせてしまう可能性があります。

良いリーダーは自分たちの従業員をよく知る必要があります。なぜならこれによってこそ、どのエンゲージメント戦略が望ましい感情を引き出すのか、すなわち従業員のエンゲージメントを高めるのかを正確に予測できるようになるからです。

## ポジティブな感情の力

今や、かなり多くの調査研究で、職場でのポジティブな感情によって、創造性の促進、注意力と直観力の向上、問題解決能力の強化、記憶力、高度に複雑な意思決定を下す際の効率性、協力関係の構築、といった、広範囲で具体的なメリットが得られることが支持されています<sup>1</sup>。従業員の業績に関して言えば、彼らを感じる感情が、彼らその役割にもたらすスキルや知識と同様に重要となる可能性があるのです。

<sup>1</sup> Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work as a Source of Positive Emotional Experiences and the Discourses Informing Positive Assessment. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27.  
doi:10.1080/10570314.2010.536963

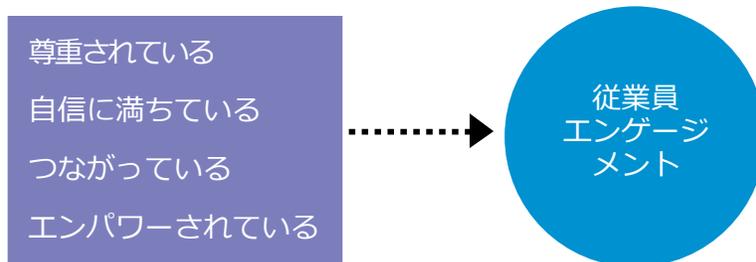
さらに、ポジティブな感情は、組織の変革を成功させることを用意するように思われます。今日、多くの企業が急速に進化するビジネス環境で経営されていることを考えると、組織の変革を効果的に実施することがきわめて重要となってきます。私たちの調査研究によると、従業員からの抵抗が最大の障害であることが確認され、従業員のポジティブな感情が、これらの変革イニシアチブにありがちなネガティブな反応を抑え、よりポジティブな結果へと導くことが可能であると示唆しています。<sup>2</sup>

**従業員のパフォーマンスに関しては、彼らを感じている感情は、彼らがその役割にもたらすスキルや知識と同じくらい重要である場合があります。**

従業員エンゲージメントは世界中の経営者たちの最大の懸念となっていますが<sup>3</sup>、非常に高いレベルの従業員エンゲージメントを達成できた組織は業績と収益が優れているということが信頼できるデータで示されていることから<sup>4</sup>、感情は従業員エンゲージメントと深く相互に関係することも示されています。

## 最も重要な感情は何か

デール・カーネギー&アソシエイツ社では、職場における感情と、それと従業員エンゲージメントとの関係を調べるための調査研究を実施しました。10か国からの3,300人近くを対象にした最新の研究分析では、「尊重されている」、「自信に満ちている」、「つながっている」、「エンパワーされている」という感情が、エンゲージメントにおける重要な感情であることが明らかにされています。



## これら4つの感情は何を意味するのか

- 尊重されている**  
 従業員は、自分が行った貢献に対して、自分の好みを尊重した形式で、認められる、正直に感謝される、そして報酬が与えられるときに尊重されていると感じます。
- 自信に満ちている**  
 従業員は、成功するための環境が築かれ、リーダーや組織のサポートがあると信じたときに自信を感じます。
- つながっている**  
 従業員は、主に他人との関係を通じてつながっていると感じます。つながりの感情は、最も頻繁に関わり合う人や、最も多くの共通点を持つ人から最も大きな影響を受けます。
- エンパワーされている**  
 従業員は、定められた役割内の結果を達成するために、自分の話に耳を傾けられたり、自主性に任されたり、柔軟性が与えられたりすることによって、自分自身よりも大きな何かの一部であると感じたときにエンパワーされていると感じます。

<sup>2</sup> Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. doi:10.1177/0021886307311470

<sup>3</sup> *Navigating uncertainty: Global leadership challenges* (報告書). (2017). 英国ロンドン: London Business School. 2018年4月11日に以下より取得 <https://www.london.edu/news-and-events/news/key-takeaways-from-the-2017-leadership-institute-survey-1364#.Ws5FIojwZPY>.

<sup>4</sup> Gallup, Inc. 社 (2017年2月15日) 「State of the American Workplace」 [news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx](https://news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx)より取得

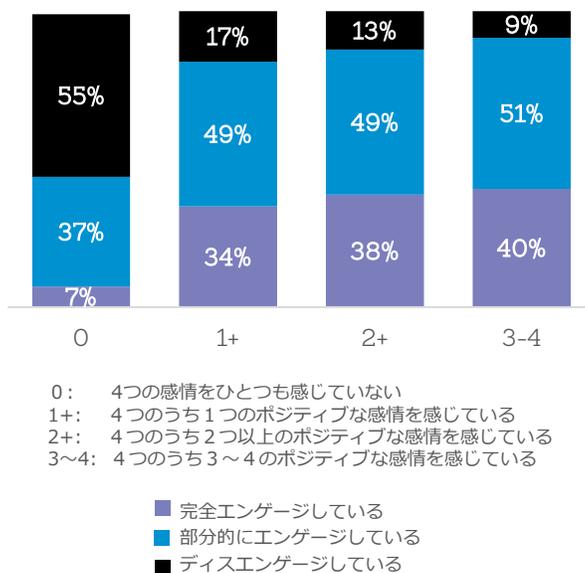
回答者の約5人に1人は、この4つのポジティブな感情のいずれも上司や職場に抱いたことはないと答えました。これらの回答者のうち、エンゲージメント・レベルが完全なのはわずか7%で、尊重されている、自信を持った、つながっている、エンパワーされている、という感情を1つでも感じていると言える回答した人に比べ5倍近くも低いという結果が出ています。

さらに、これらの重要なポジティブな感情のうち少なくとも2つを上司や職場と関連付けた従業員の38%が完全にエンゲージし、3つまたは4つすべてを感じている従業員の40%が完全にエンゲージしていました。

また、ディスエンゲージしている従業員は組織に重大な影響を及ぼしかねないことを考えるとおそらく同じぐらい重要なことに、先に挙げた感情のうち少なくとも1つを感じた従業員のディスエンゲージメント・レベルは、55%からわずか17%へと劇的に低下しています。さらに、4つの重要な感情の少なくとも3つに上司または職場を関連付けられる幸運な人々の場合、ディスエンゲージメントはたった9%と稀です。

エンゲージメントを最大限に実現し、そしてディスエンゲージメントを最小限に抑えるには、従業員に対して彼らが「尊重されている」、「自信に満ちている」、「つながっている」、「エンパワーされている」と感じられるようにする方法が必要です。

エンゲージメント・レベルと、上司または職場に関連付けられている4つの重要なポジティブな感情との相対関係



## ネガティブな感情は重要か

ネガティブな感情と従業員のエンゲージメント・レベル間には直接関係があるため、常に従業員にとってネガティブな感情が生まれないようにする環境を作ることも重要です。

**10人中4人の従業員が、直属の上司との関わりの結果、12の重要なネガティブな感情のうち少なくとも1つを感じています。**

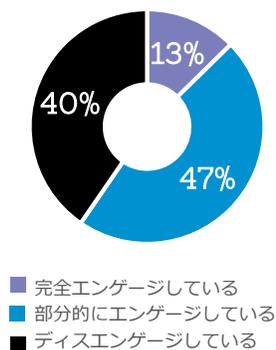
残念なことに、従業員が職場でネガティブな感情を感じることは珍しいことではありません。10人中4人の従業員が、直属の上司との関わりの結果、12の重要なネガティブな感情のうち少なくとも1つを感じており、約半数は、直属の上司が職場のいずれか、あるいはその両方と関連付けられているネガティブな感情を少なくとも1つ感じていると訴えています。

12のネガティブな感情：

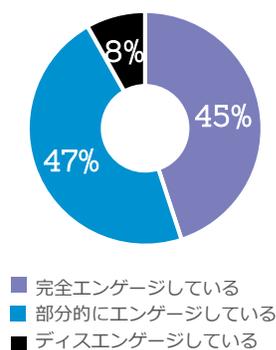
恐れ、傷つきやすい、気が気でない、苛立ち、操作されている、おどおどした、気詰まりな、退屈な、無関心、動揺、無感動、侮辱された

しかしながら、時折ネガティブな感情を抱くということは必ずしも非生産的というわけではありません。機会を逸したことで一時的に不満を感じた結果、行動や決定が促される、または競争心が刺激され、もっと努力しようという気になるのに対し、継続的に不安を感じると、仕事ぶりに悪影響を及ぼす、回避行動につながる恐れがあります。弊社では、「直属の上司（または職場）によって引き起こされる感情を最も適切に表現しているものは次のうちどれですか」という質問への答えとして最も一般的な感情に注目しました。

上司または職場に対して  
ネガティブな感情のいずれかを  
感じていると回答した  
従業員のエンゲージメント



上司または職場に対して  
ポジティブな感情のみを  
感じていると回答した  
従業員のエンゲージメント



上司または職場とのつながりの感情を表現するのにいずれかのネガティブな感情を選んだ従業員は、ポジティブな感情のみを感じるという従業員に比べて5倍もディスエンゲージしています。

## 職場で感情を動かすのは何か

求人段階から退社に至るまで、どんな場面でも感情を生み出す可能性があります。それには、職場、オフィスの環境、仕事自体、そして、一緒に仕事をする人々というすべての要素が含まれます。感情は軽度であることもあれば極度であることもあり、また一過性であったり、根強く続いたりします。感情とは適応反応であり、学習や記憶、意思決定プロセスの不可欠な部分で、私たちが人たらしめる重要な部分です。

単に職場では感情を隠すようにしよう、というのは答えにはなりません。感情を隠すことは難しいことで、どうしても態度に出てしまい、何か隠しているという印象を他人に与えてしまいます。感情を完全に「隠せる」人であっても、「無感情」な人と見られがちとなり、他人から信用されないという悪影響につながる恐れがあります。さらに、ネガティブな感情は身体の健康を阻害することもあり得ます。正しい感情を示すということは、人間関係を構築し、それを維持するための努力の一部であり、他人にあなたのことを理解し、あなたとのつながりを感じてもらえるようにするものです。

また、職場で感情が果たす役割を軽視することは非生産的でもあります。かわりに、組織では方針やプロセスを確立したり、再検討したりする際には感情を考慮に入れ、単にそれらがどう機能するかのみでなく、それを使う人がどう感じるかという面にも注目する必要があります。

リーダーは重要な役割を果たします。2人の従業員がより頻繁に対話し、より多くの共通点を持つと、良くも悪くも、その関係によって従業員の感情や気分、そしてエンゲージメントにより大きな影響を与えられます。今やテクノロジーによって可能となった透明性と直接的なコミュニケーションにより、シニア・リーダーの影響は増大する一方で、エンゲージメントについては従業員のマネージャーが依然として重要な部分を占めています<sup>5</sup>。

<sup>5</sup> Beck, Randall, and Jim Harter. (2015年4月21日) "Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement." Gallup.com. Retrieved from: [news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx](https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx). より取得

## 組織でポジティブな感情を育成する

プロフェッショナルな関係であっても感情が果たす役割を認識し、受け入れることが、重要不可欠な第一歩です。

組織が取り組むべきこと:

1. 従業員経験を作る上で感情を考慮する。十分に考えられた顧客経験の構築では望ましい感情を引きだすことに重点が置かれているのと同様、従業員経験の構築でも、それぞれのタッチポイントによって従業員にどのような感情が生まれるのかということを中心に考える必要があります。フィードバックに耳を傾け、行動を起こしましょう。
2. 正しい感情を重視する。従業員に「楽しい」または「幸せ」を感じさせるということは良いことですが、エンゲージメントを高めるための最善の策にはなりません。
3. リーダーに従業員をエンゲージさせることに対して責任を持たせる。従業員エンゲージメントを戦略的な優先事項と見なしたい場合は、リーダーの評価に、彼らの部下をエンゲージさせるポジティブな感情をいかにうまく育成しているかという点と、彼らが達成した結果が反映されるようにする必要があります。
4. リーダーたちが必要なスキルを確実に持つようにする。人工知能が発達し、感情を認識できるようになってきましたが、望ましい感情を生み出すということは別の話で、科学というよりは芸術です。多くの場合、依然として最も影響があるのは実際の間人同士のやり取りです。すべてのレベルにおいてリーダーたちに、従業員エンゲージメントを向上させる主要な責任を持たせるのであれば、彼らをトレーニングし、支援する必要があるかもしれません。

リーダー個人的に取り組むべきこと:

1. 自分自身の感情と、それらが他人に与える影響を自覚する。リーダーとして、あなたはポジティブな気風をチームに奨励する責任があります。
2. 従業員に影響を与える、感情的な影響を予測する。さまざまな反応に備え、それに対する対応を計画します。
3. 日々の仕事の中で、部下が尊重されている、自信を持ち、つながっている、エンパワーされていると感じられるようにする機会を見つける。それを日々の優先事項にします。
4. 必要に応じて助けを求める。リーダーが、彼らとともに働く人をエンゲージさせるのに役立つ対人スキルは、学び、強化することができます。

従業員の間でポジティブな感情的資本を構築する組織やリーダーは、必要なときにすぐに活用できる貴重なリソースを企業に提供します。

テクノロジーを通じたエンゲージメント戦略の進歩が続くにつれ、従業員が職場で経験する感情が彼らの仕事ぶりに直接影響し、これまでと変わらず人間関係がこれらの感情に強い影響を与え続けることを忘れてはいけません。

デール・カーネギー・トレーニングは、90か国以上に及ぶネットワークで、ともに力を合わせて、最も大切な場所でより大きな影響を得られ、有意義な貢献ができるように、みなさまを支援しています。私たちは、あなたの組織で、生産的な職場に必要な不可欠であるポジティブな感情を生み出し、その結果、従業員エンゲージメントを高める効果的な対人スキルを構築するお手伝いをいたします。