



# 21世紀型リーダーシップ育成に挑む ポイントは「フィードバック文化」の定着

DHLジャパンは、書類から貨物までを世界220以上の国・地域に届けるサービスを提供している国際輸送大手の日本法人だ。

同社は「顧客から選ばれる企業」の根幹は「やる気のある人材」であり、それを生み出すには優れたリーダーが不可欠(カスタマーサービス本部CSデベロップメント マネージャーの河口朱美氏)という考えから、EOS(社員意識調査)でも「リーダーシップ」を最重要項目に位置付け、リーダーの育成に取り組み、一定の成果を生み出していた。

ところが2012年に実施した同調査でリーダーシップの実践などを示す数値に低下傾向が見られた。分析の結果、優れた顧客対応力や豊富な知識を持つ実務能力の高いリーダーであっても、「リーダーシップの十分な理論とスキル

を持ち合わせていない」ために十分に統率力を発揮的できない人材が多いことが判明した。

そこで2013年から「21世紀型リーダーシップ」を目指した「カスタマーサービスリーダーシッププログラム」を始動させる。

## 理想のリーダーは敬意と成果両方の行動を備える人材

プログラムはカスタマーサービス本部長傘下のマネージャー・SVを対象に、次の手順で行われた。まず、「目指すリーダー像を知る」ために、理想のリーダーシップは「敬意重視型の行動」と「成果重視型の行動」の両面を備えており、どちらに偏ってもいけないことを、グループでの実践的な仮想アクティビティなどを通して学習した。そのうえで、リーダーにとって重要な場面がフィードバックであり、



カスタマーサービス本部CSデベロップメント マネージャーの河口朱美氏

フィードバックを社内文化として根付かせることをめざし、その目的と効果的な手法を学んだ(図)。

次に、「リーダーは何を考え、どう感じ、どう話し、行動をするのか」をテーマに、リーダーの行動を日々の言動に落とし込む訓練をロールプレイングなどで実施。

結果、リーダーたちがこれまでの行動を振り返り、敬意重視・成果重視の両面を備えた行動にシフトしたことでスタッフ自らがアイデアを出して実践する事例が次々と生まれ、スタッフの主体性が育ち、パフォーマンス向上の成果につながったという。EOSも2013年は、「リーダーシップの実践(アクティブリーダーシップ)と「従業員と会社の感情的なつながり(エンゲージメント)」がともに向上し過去最高の結果を出した。

従業員の意識改革は顧客対応品質にも波及。顧客満足度のスコアが飛躍的に上昇し、現在も高いレベルで維持できているという。

図 フィードバックの種類、手法、反応、文化

